



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Katarina Laurén

# Person-organization fit i guiderekrytering

Case: Nazar Nordic

Turism  
2013

## ABSTRAKT

Författare	Katarina Laurén
Lärdomsprovets titel	Person-Organization fit i guiderekrytering
År	2013
Språk	svenska
Sidantal	72 + 2 bilagor
Handledare	Mikko Peltola

---

Syftet med detta lärdomsprov var att ta reda på hur researrangören Nazar Nordic bättre kunde locka kvalificerade kandidater att ansöka om arbete under den årliga rekryteringsprocessen. Utgångspunkten för undersökningen bestod i att ta reda på ifall den kommunikation som skett under rekryteringsprocessen gett kandidaterna tillräckligt med information för att de skulle kunna bilda sig en god uppfattning om Nazar som arbetsgivare, samt om de värderingar som företaget kommunicerat sammanfallit med det som de kvalificerade arbetssökandena anser som viktigt.

Lärdomsprovets teoretiska referensram byggdes upp kring teorier om *person-job fit*, *person-organisation fit*, rekrytering, preferenser hos generation Y, arbetssökandens beslutsprocess samt även marknadsföring och kommunikation under rekryteringsprocessen. Den empiriska undersökningen utgjordes av en enkät som besvarades av de arbetssökanden som kallats till Nazars intervjutillfälle i Helsingfors.

Undersökningen visade på att Nazar hade lyckats kommunicera en mycket positiv bild åt de kandidater som kallats till intervju samt att de värderingar som arbetssökarna ansett som viktiga även ansågs karaktärisera Nazar som arbetsgivare och guidearbetet hos Nazar. Då det gäller den information som kommunicerats i rekryteringsskedet så fanns det vissa aspekter som arbetssökarna skulle ha önskat få mer information om, samt att det finns en del rekryteringsmöjligheter som Nazar ytterligare kunde använda sig av för att lättare nå ut till kvalificerade potentiella kandidater.

---

Ämnesord	rekrytering, person-organization fit, person-job fit, beslutsprocess, kommunikation
----------	---

## ABSTRACT

Author	Katarina Laurén
Title	Person-Organization fit in guide recruitment
Year	2013
Language	Swedish
Pages	72 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mikko Peltola

---

The aim of this thesis was to determine how the travel company Nazar Nordic could better attract work applications from qualified candidates during their annual recruitment process. The starting point of the research was to find out if the communication during the recruitment process had given the candidates enough information so that they could form a comprehensive image of Nazar as an employer. The aim was also to find out if the company values that were communicated during the process matched the values that the candidates found important.

The theoretical part of the thesis consist of theories and results from existing research from the fields of person-job fit, person-organization fit, recruitment, preferences of generation Y, job-seekers choice process and also marketing and communication during recruitment. The empirical study consisted of a survey that was carried out during the company's group interviews in Helsinki and the respondents were the job-seekers invited to the occasion.

The results of the survey indicated that Nazar had succeeded very well in communicating a positive image to the job-seekers that were invited to the interviews. The values that the candidates viewed as important when choosing an employer were also considered very characteristic of Nazar as an employer and for the work as a travelguide in the company. About the information that was communicated during the recruitment process, there were a few things that the job-seekers would have wished to have more available information about and there were some available recruitment opportunities that the company could make better use of in the future.

---

Keywords	recruitment, person-organization fit, person-job fit, choice process, communication
----------	---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRAKT.....	I
ABSTRACT.....	II
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	4
FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER.....	6
FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR.....	8
1. INLEDNING.....	9
1.1 Lärdomsprovets utgångspunkt och målsättning .....	9
1.2 Lärdomsprovets uppbyggnad .....	10
1.3 Presentation av uppdragsgivaren .....	11
2. PERSON-JOB FIT OCH PERSON-ORGANIZATION FIT .....	13
2.1 Person-Job fit.....	13
2.1.1 Krav-Färdigheter .....	14
2.1.2 Behov-Utbud.....	15
2.1.3 P-J fit och personspecifikation i praktiken inom turismbranschen .....	16
2.2 Person-Organization fit .....	17
2.2.1 Komplementär och supplementär överensstämmelse .....	18
2.2.2 Utvärderingskriterier för Person-Organization fit .....	20
3. TILLÄMPNING AV P-O FIT OCH P-J FIT I REKRYTERING. ....	21
3.1 Arbetssökandes beslutsprocess.....	22
3.1.1 Beslutsprocessen .....	22
3.1.2 Faktorer som påverkar hur en uppfattning bildas. ....	24
3.2 De potentiella kandidaternas preferenser .....	25
3.2.1 Generation Y .....	26
3.2.2 Turismstuderande.....	28
4. KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING I REKRYTERINGPROCESSEN.....	31
4.1 Val av kommunikationskanal .....	32
4.2 Platsannonser .....	33
4.3 Alternativa kanaler och metoder .....	34
5. DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	36
5.1 Frågeformuläret .....	36

5.2 Undersökningsmetod .....	38
5.2.1 Målpopulation och urval av respondenter.....	39
6. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS .....	40
6.1. Information och kommunikationskanaler.....	40
6.2 Egenskaper och värderingar .....	46
6.3 Slutsatser och implementation av resultaten .....	59
6.3.1 Rekryteringskanaler .....	59
6.3.2 Information .....	60
6.3.3 Värderingar .....	62
7. SLUTLEDNINGAR OCH REFLEKTIONER .....	64
7.1 Reliabilitet .....	66
7.2 Validitet .....	66
7.3 Förslag till fortsatt forskning .....	67
KÄLLOR .....	69

## FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

<b>Figur 1.</b>	Modell för hur arbetstagarens attityd påverkas	s. 19
<b>Figur 2.</b>	Modell för uppfattning- och köpbeslutsprocessen	s. 23
<b>Figur 3.</b>	Beslutsprocessen hos en arbetssökande	s. 24
<b>Figur 4.</b>	Nazarbekant vs. Arbetserfarenhet	s. 42
<b>Figur 5.</b>	Utbildning vs. Nazarbekant	s. 42
<b>Figur 6.</b>	Information i ansökningsskedet	s. 43
<b>Figur 7.</b>	Arbetserfarenhet vs. Lön	s. 44
<b>Figur 8.</b>	Utbildning vs. Lön	s. 44
<b>Figur 9.</b>	Arbetserfarenhet vs. Förmåner	s. 45
<b>Figur 10.</b>	Utbildning vs. Förmåner	s. 45
<b>Figur 11.</b>	Arbetserfarenhet vs. Destination	s. 46
<b>Figur 12.</b>	Utbildning vs. Destination	s. 46
<b>Figur 13.</b>	Värderingar, medelvärden och kategorier	s. 48
<b>Figur 14.</b>	Rangordning av värderingar	s. 50
<b>Figur 15.</b>	Avvikelser 1	s. 51
<b>Figur 16.</b>	Avvikelser 2	s. 51
<b>Figur 17.</b>	Avvikelser 3	s. 51
<b>Figur 18.</b>	Avvikelser 4	s. 51
<b>Figur 19.</b>	Avvikelser 5	s. 52
<b>Figur 20.</b>	Grupperade värderingar	s. 54
<b>Figur 21.</b>	Skillnad i värdering, kreativitet	s. 55
<b>Figur 22.</b>	Skillnad i värdering, fasta arbetstider	s. 56
<b>Figur 23.</b>	Skillnad i medelvärden, utbildning	s. 57
<b>Figur 24.</b>	Skillnad i medelvärden, arbetserfarenhet	s. 58
<b>Figur 25.</b>	Korrelation mellan ålder och åsikt om variation i arbetet	s. 58

**Figur 26.** Korrelation mellan ålder och åsikt om att hjälpa andra s. 59

## **FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR**

**BILAGA 1.** Frågeformulär

**BILAGA 2.** Nazars platsannons från rekryteringssidan <http://www.mol.fi>



## 1. INLEDNING

Inom vilken bransch det än gäller så är arbetstagarna en viktig del av helheten. Inom turism, som ligger inom servicesektorn så är det mänskliga kapitalet om möjligt ännu viktigare. Det är människor och deras personligheter, kunskaper och identiteter som utgör grunden för varje turismföretag. (Botha et al. 2002, 81). Att rekrytera och välja ut passande personer är av avgörande betydelse för all aktivitet gällande mänskliga resurser inom turismbranschen. (Nickson 2007, 88-89)

Kvaliteten på service anses som allt viktigare och samtidigt ökar betydelsen av att lyckas rekrytera arbetstagare med ”rätt” profil och egenskaper. Begreppet ”*fit*” har sedan länge introducerats i *human resource management* (personalförvaltning) och det handlar om att man försöker hitta och rekrytera personer som bäst passar in i organisationen som helhet, utgående från t.ex. engagemang, flexibilitet, kvalitet, förmåga att arbeta i ett team osv. Det hela grundar sig på att individen kan uppvisa både den kompetens som krävs för arbetet i fråga, samtidigt som han/hon har den rätta personligheten för att passa in i företagskulturen. (Nickson 2007, 88-89)

Som utgångspunkt för att analysera hur man bättre kan locka kvalificerade kandidater att vilja ansöka ett arbete så bör man ta i beaktande hur beslutsprocessen hos arbetssökandena ser ut. En viktig tillämpning är att undersöka hur potentiella arbetstagare väljer företaget och arbetet och vad det är som påverkar deras avsikt att ansöka. Det har ofta konstaterats att rekrytering blir allt mer en dubbelriktad gata där rekryterna väljer sin arbetsgivare lika mycket som arbetsgivaren väljer arbetstagaren och konkurrensen är hård båda vägarna, speciellt då det gäller att rekrytera kvalificerad personal inom turismbranschen. (Durbin 2008; Sutarjo 2011; Tepeci & Wildes 2002)

### 1.1 Lärdomsprovets utgångspunkt och målsättning

Utgångspunkten för detta arbete utgjordes av en önskan av uppdragsgivaren Nazar att ta reda på hur de bättre skulle kunna rekrytera kvalificerade reseledare från Finland. Var och hur man bör synas för att generera ansökningar från ”rätta” gui-

deprofiler, d.v.s. kvalificerade kandidater som söker anställning för en längre tid. Av intresse för uppdragsgivaren var även hur man bättre kunde rekrytera personer med turismutbildning, gärna direkt från de skolor som finns i Finland.

Utgående från dessa önskemål och efter jag skapat mig en teoretisk referensram genom att gå igenom existerande teori begränsades arbetet till att gälla hur Nazar bättre kan locka kvalificerade kandidater att ansöka, genom den kommunikation som sker i rekryterings- och ansökningsskedet och utgående från kandidaternas upplevda *Person-Organization fit* och *Person-Job fit*. Aspekten gällande turismstuderande togs med på så sätt att de, utgående från de kravställningar som finns på en reseledares kompetens, anses utgöra en stor del av den tillgängliga, kvalificerade arbetskraften i Finland och därför bör tas i beaktande då man utvecklar kommunikationen under rekryteringsprocessen.

Med hjälp av mitt arbete ville jag ta reda på vad det är som dessa kandidater lockas av och vad det är som gör att man väljer att sända in en ansökning. Vad är det som kandidaterna anser som viktigt och hur kan uppdragsgivaren se till att kommunicera de rätta sakerna under rekryteringen för att nå ut till rätt personer och få in en större mängd ansökningar av de som faktiskt har de kvalifikationer som krävs. Samtidigt ville jag också ta reda på hur väl uppdragsgivaren Nazar Nordic har lyckats med kommunikationen under sin rekryteringsprocess och om det finns något som skulle vara i behov av förbättring.

## 1.2 Lärdomsprovets uppbyggnad

Arbetet kommer att bestå av två delar, en teoridel och en empirisk del. Teoridelen består av en litteraturöversikt där jag analyserar och refererar existerande teorier och resultat från tidigare forskning. Jag kommer att ta upp bland annat lämplighetsanalyser mellan personer och jobb, som benämns som *Person-Job fit*, överensstämmelse mellan personliga egenskaper och företagets egenskaper, vilket benämns som *Person-Organization fit* och hur dessa är direkt överförbara på ansökningsskedet i rekryteringsprocessen. Litteraturöversikten kommer även att ta upp relevant information om hur dessa teorier i samband med branschen, kandidaternas egenskaper och preferenser samt kommunikation och marknadsföring i rekry-

teringsskedet påverkar kandidaternas uppfattningar och hur lockade potentiella arbetstagare är att ansöka om en viss lediganslagen tjänst.

Den empiriska delen består av en enkätundersökning som gjordes under uppdragsgivarens intervjudagar inför sommarsäsongen 2013 där enkäter delades ut till de arbetsansökande som kallats till intervju. Frågorna i undersökningen baseras på teoridelen och undersökningens målsättning var att ta reda på om de rekryter som kallats till intervju upplevt att de fått tillräckligt med information under ansökningsfasen och företagets rekrytering för att kunna skapa sig en god bild av organisationen och arbetet i fråga, vilken information som eventuellt saknades, vilken bild kandidaterna fått av företaget och hur bra de upplevde graden av *person-organization fit*. Detta för att kunna analysera om den kommunikation som skett under rekryteringen varit effektiv och varit utformad så att den specifikt nått ut till kvalificerade kandidater. I undersökningsdelen kommer jag även att redogöra för resultaten av undersökningen och ta upp eventuella restriktioner för undersökningen.

### **1.3 Presentation av uppdragsgivaren**

Nazar Nordic är en nordisk researrangör som är en del av världens största resekoncern TUI Travel Plc. Nazar bildar tillsammans med bland andra Fritidsresor och Finnmatkat den del av koncernen som kallas TUI Nordic. Nazar startade sin verksamhet 2004 i Sverige och ordnar nu resor från Sverige, Finland, Norge och Danmark till Turkiets syd och västkust. Nazars resor är mest koncentrerade till All inclusive hotell med hög standard (4 och 5 stjärnor) och huvudmålgruppen utgörs av barnfamiljer. (Nazar 2013)

Nazars huvudkontor finns i Malmö i Sverige och försäljningen av resor sker i huvudsak via telefon och internet. På huvudkontoret består personalen av ca 30 medarbetare medan det i Turkiet finns ca 90 anställda som driver destinationsverksamheten under säsongen som pågår från mars till november. (Nazar 2013)

Nazar som researrangör har satsat väldigt mycket på service och betoning på tillgänglig personlig service på destinationen. Produktutbudet består i huvudsak av

högklassiga hotell och större hotellkomplex som erbjuder en stor mångfald av service speciellt anpassad för barnfamiljer. Nazars vision och motto är ”Lyxsemester för alla” och man vill erbjuda högklassiga hotell till förmånliga priser. I servicekonceptet ingår även så kallade ”Nazar Collection” hotell och där erbjuds barnklubbar och aktivitetsledarservice med nordiska aktivitetsguider anställda av Nazar. (Nazar 2013)

Jag har själv tidigare varit anställd som guide hos Nazar och arbetat på destination under säsongerna 2010 och 2011.

## 2. PERSON-JOB FIT OCH PERSON-ORGANIZATION FIT

Det har utvecklats två olika vetenskapliga modeller inom forskning om HRM (personalförvaltning) och organisationsbeteende som specifikt tar upp hur väl en person passar för ett jobb samt hur väl individen passar in i organisationen som helhet. Dessa benämns som *Person-Job fit (P-J fit)* och *Person-Organization fit (P-O fit)*. *Person-Job fit* definieras allmänt som hur väl en arbetstagares förmågor och motiv stämmer överens med de krav och belöningar som ingår i ett arbete (Cook, Hunsaker & Coffey 1997, 148), och anses vara det traditionella sättet rekryterare använder sig av från då man väljer ut arbetstagare. (Sekiguchi 2004) *Person-Organization fit* brukar definieras som kompatibiliteten eller förenligheten mellan individer och organisationer (Cho 2012; McCulloch & Turban 2007, Tepeci 2011). Det vill säga hur väl en viss individ passar in i den omgivning som en organisation/arbetsgivaren erbjuder (Sekiguchi 2004). Dessa modeller kan användas för analyser på många olika sätt, men i detta lärdomsprov ligger koncentrationen på hur *P-O fit* och *P-J fit* påverkar en potentiell kandidats avsikt att ansöka och tacka ja till en tjänst, men för att ge bättre grundläggande förståelse för ämnet så tas först upp lite grundläggande information om de båda teorierna och deras tillämpningar.

### 2.1 Person-Job fit

Graden av *Person-Job fit* avgörs av hur väl en individs kunskaper, karaktär och kompetens motsvarar med de krav som ställs för en position samt hur väl arbetet i sig uppfyller de krav och önskemål som individen har. (Cook m.fl. 1997, 148).

Då man väljer arbetstagare så har den klassiska evalueringen utgått från att kandidaten bör innehålla de färdigheter och egenskaper som krävs för att kunna sköta ett jobb. Men allt eftersom forskningen och utvecklingen inom ämnet har gått framåt så har processen med att välja ut rätt arbetstagare, att finna de som är mest lämpliga och passar bäst in, blivit allt mer sofistikerad. Många metoder har tagits fram för hur man kan evaluera en persons lämplighet för ett arbete, d.v.s. *Person-Job fit* och denna process innehåller analyser angående både Krav-Färdigheter (Demands-Abilities) och Behov-Utbud (Needs-Supplies). Under rekryteringsskedet

finns det många sätt att utvärdera en persons lämplighet och man använder sig bland annat av resuméer, intervjuer, referenskontroller och olika test. (Sekiguchi 2004)

Man har kunnat påvisa många positiva följder av en god *Person-Job fit*, till exempel bättre arbetstrivsel, lägre stressnivå, mer motivation, bättre prestationer, högre närvaro och deltagande, avsikten att säga upp sig är mindre samt att arbetstagare som har en god *P-J fit* är mer engagerade i organisationen. (Sekiguchi 2004)

### 2.1.1 Krav-Färdigheter

Traditionellt inom rekryteringen så har man mest tagit i beaktande *demands-abilities fit* då man har valt ut nya arbetstagare. Alltså vilka specifika krav man har på en arbetstagares kunskaper, färdigheter och kompetens och vilka personlighetsdrag och andra egenskaper som krävs/önskas av en anställd. (Sekiguchi 2004) I litteraturen rekommenderar akademiker att man utgår från att göra en analys av arbetet och arbetsuppgifterna i sig till för att ta reda på vilka kunskaper och färdigheter som krävs av en person för att kunna sköta just det jobbet. Benämningen på detta är personspecifikation och det är i princip en lista som bör innehålla alla de kvalifikationer och egenskaper som man önskar hos den potentiella anställda och som kan användas som referens då man utvärderar kandidaterna i rekryteringsskedet. (Nickson 2007, 91-92; Burton 1994, 239-241; Goldsmith et al. 1997, 24)

Oftast blir personspecifikationen mer eller mindre en ideal bild av den person man söker, men forskarna påpekar att den skall fungera som en fingervisning åt rätt håll och man bör vara realistisk då man listar egenskaperna. Det kan finnas en del kriterier som absolut bör uppfyllas för att personen skall kunna få anställning, t.ex. gällande tekniska kunskaper, arbetserfarenhet och utbildning. Utöver detta kan de karaktärsdrag, färdigheter och meriter man listar vara riktlinjer för vad arbetsgivaren önskar av en potentiell arbetstagare. (Nickson 2007, 91-92; Burton 1994, 239-241; Goldsmith et al. 1997, 24)

De finns många olika modeller för hur en rekryterare eller arbetsgivare kan kategorisera sin personspecifikation men de vanligaste modellerna man brukar använda sig av kan innehålla alla eller några av följande kategorier:

- fysiska egenskaper : hälsa, fysik, tal och anförande, klädstil
- talanger/allmän intelligens/speciella färdigheter/ medfödd kompetens och färdigheter: mekaniska, matematiska, konstnärliga och språkliga kunskaper
- intressen: fysiska, intellektuella, konstnärliga, sociala, praktiska
- lynne/Temperament/ Mental struktur: innovativitet, förutsägbarhet i beteende
- andra omständigheter
- påverkan på andra människor
- kvalifikationer och erfarenhet/ prestationer: utbildning, arbetserfarenhet
- motivation
- anpassning
- personliga förhållanden: familj, bostad, social och ekonomisk ställning.  
(Angående dessa får man enligt lag som arbetsgivare inte fråga om utan man kan enbart få reda på dem om kandidaten berättar självmant.) (Nickson 2007, 92; Vaahtio 2005, 72-73)

### **2.1.2 Behov-Utbud**

Den andra delen i teorin om *Person-Job fit* består av behov och utbud. Det vill säga vilka behov och önskemål individen har angående arbetets innehåll, personliga målsättningar, värderingar och intressen. Utbudet består av de attribut och möjligheter som arbetet erbjuder i form av t.ex. löner och förmåner, karriär- och utvecklingsmöjligheter, den fysiska omgivningen, arbetsförhållanden, status, tillhörighet osv. (Cook m.fl. 1997, 148; Sekiguchi 2004). Denna del av *Person-Job fit* teorin tangerar det som definierats som *Person-Organization fit* och som tas upp i kapitel 2.2.

### 2.1.3 P-J fit och personspecifikation i praktiken inom turismbranschen

Många undersökningar som har gjorts har visat på att arbetsgivare numera uppskattar attityder och allmänna inställningar till arbetet högre än de egentliga kunskaps- och erfarenhetskrav som ställs på de anställda. Företagare och speciellt de som är verksamma inom servicebranschen verkar ha kommit fram till att det är lättare att anställa personer med positiv attityd och en vilja att lära sig och sedan lära upp de anställda och ge dem den arbetsrelaterade och specifika kunskap de behöver. Det är förhållandevis lätt att utöka de ytliga kompetenserna, t.ex. genom information och skolning, medan kärnkompetensen, de så kallade mjuka egenskaperna; såsom positiv livsinställning, team spirit, arbetsetik och moral är betydligt svårare att lära någon. (Alonso & O'Neill 2011, Vaahtio 2005, 84-85)

Vaahtio (2005) anser att kompetens är ett grundläggande särdrag hos varje individ. Det handlar dels om så kallad yttlig kompetens, som utgörs av de kunskaper en person har och hur han/hon utför de fysiska och mentala uppgifter som hör till arbetet. Sedan kan man även tala om en så kallad kärnkompetens som utgörs av en persons motiv, fysiska och mentala drag och hans/hennes bild av sig själv. Det är denna dolda kompetens som styr hur personen beter sig, uppfattar saker och vilka värderingar och inställningar man har. Motiv och personliga drag är väldigt viktiga och blir ofta synliga i själva processen av arbetsutförandet och därför är det viktigt att man i rekryteringssammanhang försöker skapa sig en bild av även dessa. (Vaahtio 2005, 84-85)

En undersökning som gjorts i Alabama 2011 visade på att då små och mellanstora turistföretag rekryterar sina anställda är det inte tidigare arbetserfarenhet och utbildning som är de avgörande faktorerna. Istället var det mera personliga attribut som skattades högre av företagarna, till exempel förmågan att komma i tid och vara punktlig var det som nästan hälften av alla företagarna i undersökningen ansåg som den enskilt viktigaste egenskapen. Efter det följde fler så kallade "mjuka egenskaper" som till exempel god hand med människor/kunder, ansvarsfull och pålitlig, hårt arbetande, rätt attityd och lojalitet. Först på sjunde plats på listan med de önskvärda kriterierna kom tidigare arbetserfarenhet och efter det följde ännu fler "mjuka egenskaper" som till exempel energi, personlighet, team player osv.



En annan viktigt aspekt som kom fram mer i de kommentarer som företagarna hade i undersökningen var att det är viktigt att arbetstagaren verkligen är intresserad av jobbet, vad det går ut på och att man gör sitt bästa för att utvecklas och gå framåt, inte att man bara dyker upp för att lyfta lön. (Alonso & O'Neill 2011)

## 2.2 Person-Organization fit

“Den förenligheten mellan personer och organisationer som inträffar då åtminstone en enhet tillhandahåller vad den andra behöver eller de har liknande grundläggande egenskaper eller både och.” (Sutarjo 2011)

P-O fit handlar alltså i grund och botten om hur väl en viss individ passar in i den omgivning som en organisation/arbetsgivaren erbjuder (Sekiguchi 2004). Empiriska undersökningar har visat att personer trivs bäst i omgivningar och organisationer vars egenskaper uppvisar likheter med eller är samstämda med arbetstagarens egen personlighet, målsättningar och värderingar (Cable & Judge 1996) och organisationer som kan uppfylla de psykologiska behov som individen i fråga har. (Cable & Edwards 2004) Genom undersökningar i detta ämne har man kunnat påvisa en hel del positiva följder ju bättre ”fit” mellan organisation och person man lyckas åstadkomma. Bl.a. bättre arbetstrivsel, mer engagemang i organisationen, avsikten att säga upp sig är mindre, bättre teamwork, bättre prestationer och mer objektiv utvärdering av den egna prestationen. (Billsberry m.fl. 2007; Cable & Judge 1996, Sekiguchi 2004; Tepeci 2011; Sutarjo 2011) Enligt Tepeci (2011) kan organisationer få många fördelar utav att underöka P-O fit, och man kan till exempel få fram vilka attribut och karaktärsdrag som är speciellt viktiga för de anställda och därigenom lyckas anställa personer som bättre passar in i organisationen och dra nytta av de positiva fördelar som detta för med sig.

Man kan alltså även använda sig av denna teori ur rekryterarens synvinkel då det gäller att välja ut mest passande individer men i denna undersökning har jag koncentrerat mig på hur *P-O fit* påverkar potentiella arbetssökanden och deras avsikter i ansökningsskedet.

### 2.2.1 Komplementär och supplementär överensstämmelse

Enligt Cable & Edwards (2004) finns det inom forskningen om Person-Organization fit, två olika riktningar som man ofta utgått ifrån och hållit som oberoende av varandra. Man har kunnat urskilja både komplementär fit och supplementär fit. Komplementär fit utgörs av den teorin att en individ innehar den kompetens som en arbetsgivare söker och arbetsgivaren å sin sida erbjuder den ersättning och de attribut som arbetstagaren önskar. Denna komplementära fit är alltså en sammansättning av de attribut som anses ingå i Person-Job fit teorin och handlar enligt Cable och Edwards (2004) om psykologiska behov och att den ena parten kan erbjuda tillräcklig mängd av ett attribut som den andra behöver/önskar och vice versa. (McCulloch & Turban 2007)

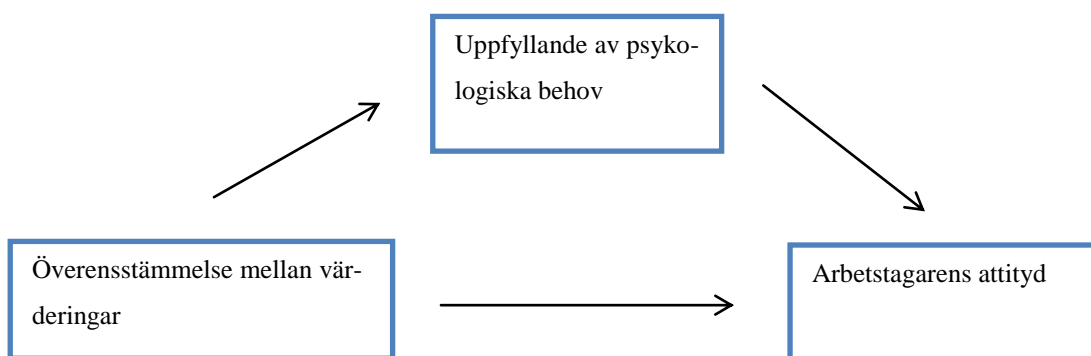
Då det gäller den supplementära överensstämmelsen så definierar Cable och Edwards (2004) detta som att båda parter besitter liknande egenskaper och karaktärsdrag. Till exempel att det råder kongruens mellan individens och organisationens värderingar och att de målsättningar som individen har sammanfaller eller är likformiga med de målsättningar som företaget har (Cable & Edwards 2004; McCulloch & Turban 2007; Sekiguchi 2004).

Värderingar kan definieras som fundamentala och bestående övertygelser som påverkar hur man uppför sig, hur man utför saker och vilka mål och resultat man strävar efter. Detta i sin tur styr beteende, attityder och bedömning i olika situationer både gällande individer och organisationer. (Cable & Judge 1996; McCulloch & Turban 2007)

Det har även tagits upp koncept gällande hur väl organisationens ”personlighet” överensstämmer med arbetstagarens personlighet. En organisations personlighet kan även definieras som en reflektion av organisationskulturen (Bowditch & Buono 2001, 285; Cable & Judge 1996) vilket innebär de antaganden man har om en organisations värderingar, normer, symboler, språk, ritualer och myter. Alltså alla de element som ger innebörd åt medlemskap i organisationen och som fungerar som riktlinjer för det organisatoriska beteendet och påverkar till största del hur

saker sköts i företaget. (Armstrong 1992, 69; Cook m.fl. 1997, 112; Bowditch & Buono 2001,285)

Enligt Cable och Edwards (2004) är det en kombination av uppfyllelsen av de psykologiska behoven samt kongruensen mellan värderingar som båda är relaterade till varandra men ändå oberoende av varandra påverkar en arbetstagares eller potentiell rekryts attityd mot en organisation enligt följande modell:



**Figur 1.** Denna modell antogs från Cable & Edwards publikation från 2004 och visar på hur uppfyllelse av psykologiska behov och överensstämmelse mellan värderingar relateras till varandra samt anknytningen till arbetstagares attityder.

Modellen kan vid första anblick verka väldigt förenklad, men åskådliggör egentligen på ett mycket bra sätt att både överensstämmelse mellan värderingar och uppfyllelse av psykologiska behov har en egen, oberoende och direkt inverkan på arbetstagarens attityder, samtidigt som kongruens mellan värderingar innebär t.ex. att om organisationen och individen ganska långt har liknande värderingar så har detta direkt påverkan på vilka psykologiska behov som båda parter anser som viktiga och troligheten att dessa uppfylls ökar. Det har även bevisats att båda aspekterna har stor positiv inverkan på arbetstagarens attityd förutsatt att de uppfylls eller överstiger förväntningar. (Cable & Edwards 2004)

### 2.2.2 Utvärderingskriterier för Person-Organization fit

En undersökning som gjordes av Billsberry m.fl. 2007 kom fram till fem olika huvudkategorier innehållandes 16 underkategorier enligt vilka anställda i ett företag evaluerar hur bra man passar in och inte passar in i en organisation samt hur väl en organisation delar en individs värderingar och uppfyller de behov som individen har. Dessa bestod av:

- Människorna man jobbar med; vilket inkluderar team, kollegor och närmaste chef/ledning.
- De krav som ställs på arbetstagaren, till exempel angående; arbetets natur/karaktär/typ, de färdigheter och kunskaper som krävs, individuellt beteende, yrkesmässiga attribut och prestationer.
- Frågor på organisatorisk nivå, såsom företagets rykte, allmänt beteende inom organisationen, företagets mission/vision samt de värderingar som gäller inom företaget.
- Anställning, inkluderande anställningsvillkor, möjligheter till utveckling och avancemang samt den fysiska arbetsmiljön.
- Balans mellan arbete och privatliv

I en modell utarbetad av Schwartz 1992 framkom åtta olika dimensioner av värderingar, dessa var: osjälviskhet (ex. socialt- och miljöansvar), mänskliga relationer, kompensation (löner, förmåner), anseende (status och respekt), säkerhet (arbetets framtid), auktoritet inom företaget, variation (omväxling och stimulation) och autonomitet. (Cable & Judge 2004). Liknande attribut som i dessa har även använts många andra undersökningar som tangerat ämnet (Cho 2012; Chuang och Sackett 2005; Tepeci 2011)

### 3. TILLÄMPNING AV P-O FIT OCH P-J FIT I REKRYTERING.

Tidigare har stor fokus i forskningen legat på hur arbetssökande väljer arbetsplats utgående från hur bra de tror att de skulle passa för positionen i fråga men på senare tid har dock undersökningar visat att seriösa arbetssökanden i allt högre grad väljer arbetsplats både utgående från hur de tror att de skulle passa för jobbet i sig men även hur passande de upplever att arbetsgivaren är. (Morley 2007) Kandidaternas avsikt att ansöka påverkas och bestäms utgående från deras ”upplevda” Person-Organization fit under ansökningsfasen i rekryteringen. (Sutarjo 2011)

Arbetssökande formar under rekryteringsskedet till ett jobb och ett företag en viss bild av vad som förväntas av dem (tid, ansträngning), vilka krav som ställs (lojalitet, engagemang), vilken kompetens de måste ha (utbildning, erfarenhet, färdigheter) samt vad de kommer att få i gengäld för sina insatser, d.v.s. vad arbetet erbjuder (ex. löner förmåner, säkerhet, möjlighet till personlig utveckling, möjlighet till avancemang osv). Den lockelse som kandidaten upplever i detta skede påverkas av hur väl man tror att man klarar av att uppfylla de krav som ställs samt om de attribut som arbetet erbjuder är sådana som man har behov av eller önskar. (Cable & Judge 1996; Cook m.fl. 1997,148)

Samtidigt uppfattar man även endera omedvetet eller medvetet, en viss grad av kongruens eller inkongruens med organisationen. Denna uppfattning bildas bl.a. genom att bedöma hur väl organisationens mål sammanfaller med individens personliga målsättningar, hur bra organisationens ”personlighet” överensstämmer med individens personlighet, hur väl de värderingar som organisationen har är likstämda med individens egna värderingar samt hur väl man passar in i företagets demografi (Cable & Judge 1996). Det är detta som i mycket forskning har benämnts som ”*Perceived Person-Organization fit*”, alltså i vilken utsträckning en person upplever att de skulle passa in i ett företag (McCulloch & Turban 2007) och har tillskrivits stor betydelse gällande hur de potentiella arbetstagarnas avsikter om att ansöka formas. (Cable & Judge 1996).

Enligt Cable och Judge (1996) har den senare delen om kongruens en lika stor inverkan på avsikten att söka en tjänst som till exempel lön och förmåner och andra attribut. Ju klarare organisationen lyckas kommunicera sina värderingar redan i rekryteringsskedet, desto lättare är det för företaget att hitta, locka och behålla arbetstagare som delar dessa värderingar. Det är viktigt att företaget redan i rekryteringsskedet kan ge ut detaljerad information om utbildning, ansvarsnivåer, företagets policy, företagskulturen osv så att potentiella kandidater lätt kan skapa sig en bild om hur bra de skulle passa in i företaget. (Sutarjo 2011).

### **3.1 Arbetssökandes beslutsprocess**

Mycket forskning har gjorts angående vad som lockar en individ, och det har bevisats att man lockas till det som liknar en själv. Ju mer liknande värderingar och attribut man upptäcker, desto lättare är det för en individ att identifiera sig med något, samt att kommunikation och social interaktion underlättas om man har liknande åsikter och beteende som sin omgivning. (Cable & Edwards 2004; Cable & Judge 1996; Morley 2007)

Enligt en modell för *Attraction-Selection-Attraction* (A-S-A) som utarbetats av Schneider år 1987 är det avgörande för en persons medvetna val hur bra *P-O fit* man upplever. Ju bättre de attribut som arbetsgivaren kommunicerar överensstämmer med individens egna åsikter och värderingar desto mer ökar sannolikheten att individen önskar vara en del av denna organisation och väljer att ansöka (Cable & Judge 1996; McCulloch & Turban 2007; Sekiguchi 2004). Enligt denna teori sker inte val av arbetsgivare slumpmässigt utan arbetstagare söker sig aktivt till organisationer som de upplever som lockande och erbjuder det som de önskar (Cable & Judge 1996; Sekiguchi 2004).

#### **3.1.1 Beslutsprocessen**

För att kunna förstå hur en potentiell kandidat bildar sin uppfattning om företaget och samtidigt sin avsikt om att ansöka så bör man ta i beaktande hur uppfattningar och åsikter i allmänhet bildas. Enligt Cook m.fl. (1997) och traditionella teorier så finns det många saker som påverkar hur en uppfattning bildas. Människor ser inte

saker objektivt utan utgående från egna preferenser (kultur, social klass, familj, vänner, arbetskollegor, tidigare erfarenheter, personlighet och självbild) (Shoemaker & Shaw 2008, 234-239) bildar man en subjektiv tro och denna uppfattning utgör det som man anser motsvara verkligheten. Man ser det som man vill se och det man bäst uppfattar är det som kommunicerar ens behov, önskemål och det man förväntar sig att se. Personens egna uppfattningar, attityder, värderingar, motiv och förväntningar påverkar hur man uppfattar saker och vad som anses som relevant. I situationer där informationen upplevs som otillräckligt så fyller hjärnan själv i det som saknas och informationen tolkas utgående från tidigare och befintlig erfarenhet och tillför mening till informationen som mottagits. Det har presenterats många olika modeller och processer för detta, men alla följer i princip samma mönster om hur en avsikt bildas: **Tro → Attityd → Avsikt**. (Cook m.fl. 1997, 151-158; Shoemaker & Shaw. 2008, 234-239)

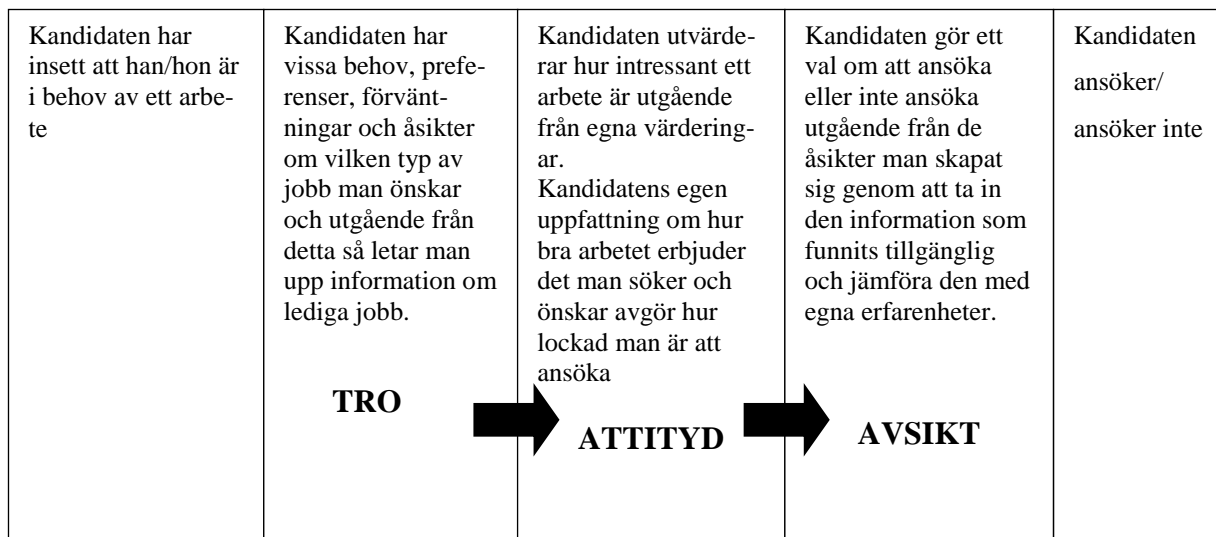
Denna uppfattningsprocess som Cook m.fl. (1997) presenterade är överensstämmande med den teori som finns angående köpbeslutsprocessen som utvecklats inom marknadsföring. I nedanstående figur kan man se hur dessa två processer fortgår stegvis:

<b>Köpbeslutsprocess:</b> Man inser att det finns ett behov <b>Uppfattningsprocess:</b> Individens utsätts för stimuli från omgivningen	<b>Köpbeslut:</b> Man letar upp och tar in information och tolkar den <b>Uppfattning:</b> Man uppmärksammar information och väljer ut det som man anser som viktigt	<b>Köpbeslut:</b> Utvärdering av alternativa mål och resultat av handling <b>Uppfattning:</b> Informationen tolkas och får betydelse enligt egna värderingar, behov och attityder	<b>Köpbeslut:</b> Man gör sitt beslut angående att köpa eller inte köpa <b>Uppfattning:</b> Man skapar sig en åsikt och avsikt	<b>Köpbeslut &amp; Uppfattning:</b> Beteende och handling
--	--	---	---	--



**Figur 2.** Denna modell visar en jämförelse mellan uppfattningsprocessen (Cook m.fl. 1997, 151) och köpbeslutsprocessen (Varey 2002, 56) och hur dessa följer samma processuella och tidsmässiga utveckling.

I följande figur har jag utgående från dessa båda processer gjort upp en egen modell för hur en potentiell arbetssökandes beslutsprocess fortgår stegvis då de väljer att ansöka till ett arbete:



**Figur 3.** Modell för beslutsprocessen hos en arbetssökande, utarbetad utgående från köpb beslutsprocessen (Varey 2002) och uppfattningsprocessen (Cook m.fl. 1997) samt triologin för hur en potentiell konsument fattar ett beslut (Shoemaker & Shaw 2008)

### 3.1.2 Faktorer som påverkar hur en uppfattning bildas.

Som tidigare nämnts så tolkar alla människor information olika men det finns även en hel del andra faktorer som kan inverka på och eventuellt förvränga uppfattningen från den verkliga innebörden. Detta är bl.a. att människor har en tendens att fokusera på de attribut som passar in i deras referensram och man kan välja att inte uppmärksamma vissa saker, detta kallas selektiv uppfattning. Även stereotyper kan göra att man missuppfattar en del av informationen som kommuniceras. En annan faktor är den så kallade "Halo-effekten" vilket innebär att en enda egenskap överskuggar betydelsen av de andra vilket gör att utvärderingen av informationen blir mindre objektiv. (Cook m.fl. 1997, 151-156). I denna situation kan en sådan faktor som påverkar och eventuellt färgar uppfattningen negativt vara det rykte som turismbranschen har angående till exempel arbetsförhållanden.



Turism-och hotellbranschen har generellt sett nästan konstant haft problem att lyckas rekrytera kvalificerad personal och få personalen att stanna kvar inom företaget och branschen. (Chuang, Dellman-Jenkin, Goh & Stout 2007; Raybould & Yam 2011; Richardson 2010) Aspekter som ofta anses negativa i turismbranschen och som ofta har angetts som orsaker till varför anställda har valt att byta bransch är följande:

- Låga löner
- Stor andel deltidsarbete
- Stor andel tillfällig anställning och tillfällig arbetskraft
- Branschen sysselsätter stor andel unga, studerande, kvinnor, invandrare speciellt i de mer lågavlönade positionerna.
- Hög personalomsättning och många uppsägningar
- Man utnyttjar inte studentarbetskraftens fulla potential
- Stor andel lågkvalificerade positioner
- Annorlunda och osociala arbetstider som inte är ”familjevänliga”
- säsongsbetonning
- Allmänt dåligt intryck/uppfattning om branschen
- Låga krav på formella kvalifikationer och behörighetsbevis
- Inkonsekventa eller obefintliga karriärstrukturer och befordringssystem
- Alltför stort beroende av informella rekryteringsmetoder
- Bristande bevis på att man har god personal praxis och personal administration
- Nästan inga fackföreningar närvarande

(Alonso & O'Neill 2011; Chuang et al. 2007; Nickson 2007, 17; Richardson 2008; Richardson 2010; Tepeci & Wildes 2002)

### **3.2 De potentiella kandidaternas preferenser**

Det är ju av största vikt att man lyckas kommunicera rätt information till de potentiella arbetssökarna så att de har en möjlighet att bilda sig en uppfattning om vilka värderingar och attribut en organisation och ett arbete erbjuder. (Tepeci & Wildes 2002; Sutarjo 2011) Kandidaternas egna preferenser, erfarenheter och

världsbild påverkar hur de tolkar och uppfattar det som kommuniceras i rekryteringsskedet (Cook m.fl. 1997, 151-156) För att veta vad man bör kommunicera för att lyckas nå ut till och locka dessa potentiella kandidater behövs en del bakgrundsfakta om deras egenskaper, värderingar och allmänna uppfattningar. (Tepeci & Wildes 2002; Sutarjo 2011) För att överhuvudtaget kunna locka de kvalificerade arbetstagare som man vill ha så är det viktigt att man vet vad det är som de söker och önskar och vad de över huvudtaget tänker om en karriär i branschen. (Richardson 2008)

Det är allmänt känt att arbetskraften inom turismbranschen utgörs av en stor del ung arbetskraft. (Nickson 2007) Med begreppet generation Y, som brukar benämnas som ”morgondagens arbetskraft”, menar man i allmänhet personer som är födda mellan början på 1980-talet och slutet på 1990-talet (Franzon & Lundberg 2003; Richardson, 2010) och för tillfället utgör den största tillgängliga arbetskraftsmarknaden för turismföretag. Därför kommer jag som följande att ta upp teorier om vilka åsikter och värderingar som denna generation anses ha.

### **3.2.1 Generation Y**

Personer tillhörande generation Y är födda under tv:n, reklamens, mobiltelefonernas, internets och informationens tidsera och har goda teknologiska kunskaper. De konsumerar betydligt mer än tidigare generationer och är vana vid att få det som de vill ha då de vill ha det. De har alltid haft information tillgänglig och tar hellre reda på saker på egen hand istället för att be någon om hjälp. De är individualister som har självförverkligande och personlig utveckling i fokus. Deras framtidssyn är ljus och de ser sig gärna omkring i världen och vill hålla många dörrar öppna inför framtiden. De är kreativa, hittar hellre på egna lösningar än följer andras idéer och koncentrerar sig på det stora sammanhanget istället för de mindre detaljerna. (Franzon & Lundberg 2003; Richardson, 2010)

Då det gäller arbetslivet har generation Y har inte samma uppfattning om auktoritet som tidigare generationer. De anser att respekt är något som måste förtjänas och inget man får enbart tack vare en titel. De visar heller inte samma lojalitet till arbetsgivare som tidigare generationer har gjort och de är mer benägna att byta

arbetsplats flera gånger under sin livstid. De stöder sig inte på arbetsgivarna för att få skolning och kunskap utan sköter detta på egen hand. (Franzon & Lundberg 2003; Richardson 2010)

Generation Y prioriterar sin fritid väldigt högt och något av det viktigaste för dem är att de lätt kan kombinera ihop arbetet och fritiden på ett gynnsamt sätt. De uppskattar flexibla arbetstider och möjlighet att arbeta hemifrån. Frihet är en viktig aspekt för denna generation och även variation och förnyelse på arbetsplatsen. Många siktar på att nå en så hög position i arbetslivet som möjligt så att de själva kan ha kontroll över sin situation och styra sina egna arbetstider och arbetsuppgifter. Dock visade en undersökning gjord av Universum (2011) att finska unga inte längre strävar lika mycket till chefspositioner, eftersom man anser att en alltför hög position i arbetslivet kan ta för mycket tid och påverka livskvaliteten negativt. Då uppskattar man hellre utmanande och intressanta arbetsuppgifter i autonoma team där det inte råder så strikt hierarki (Laakso 2012). Överlag är dagens unga ändå väldigt företagssamma till naturen och vill inte ha strikta order av chefer utan önskar ett mer autonomt arbetssätt med stöd och feedback från överordnade.. (Franzon & Lundberg 2003; Richardson 2010,)

Vänskap, relationer och familj är mycket viktigt för generation Y och man prioriterar fritid, goda arbetskamrater, utvecklingsmöjligheter och ett intressant och meningsfullt arbete över hög lön. Dock önskar de flesta att lönen skall möjliggöra de önskemål man har privat och lönestandarden skall motsvara den kunskap och utbildning man har. Unga vill att arbetslivet skall vara engagerande och tryggt men inte inkräkta för mycket på det personliga livet. De flesta väljer hellre ett arbete med mer krävande arbetsuppgifter och rutiner och enkla arbetsuppgifter lockar inte många. Arbetet skall möjliggöra personlig utveckling och framgång. Tristess anses värre än stress och man söker konstant efter ökat ansvar på arbetsplatsen. (Franzon & Lundberg 2003; Richardson 2010; Trunk 2007; Väisänen, Laurén & Tenhunen-Ruotsalainen 2012)

Då det gäller arbetsgivare vågar generation Y, till skillnad från tidigare generationer, ställa krav på arbetsgivarna. Man söker efter attraktiva arbetsgivare med god personalpolicy och man uppskattar även företag med tydliga värderingar som tar

sitt sociala samhällsansvar. Generation Y snarare väljer arbetsgivare istället för att låta företaget välja dem i rekryteringssammanhang. De har höga krav om både lön, befordran, utveckling, arbetsvillkor och om dessa inte passar så är det inget stort steg för dem att söka sig till en annan arbetsgivare. (Franzon & Lundberg 2003; Richardson 2010; Trunk 2007)

### **3.2.2 Turismstuderande**

Då det gäller att rekrytera kvalificerad personal har företag och forskare ofta insett att personer som har mest kunskap och är mest engagerade i branschen är de som studerar inom ämnet. Därför anses skolor med turismutbildningar som en stor resurs gällande potentiell arbetskraft inom branschen. (Richardson 2010).

De flesta undersökningar som gjorts angående turismstuderandes åsikter om turismbranschen och deras karriärmålsättningar och värderingar har fått väldigt liknande resultat, oberoende av i vilka länder eller områden som undersökningarna har gjorts. De faktorer som turismstuderande anser som allra viktigast då det gäller att välja arbetsplats är att arbetet är intressant, det finns goda möjligheter till befordran och avancemang, framtiden är säker på arbetsplatsen samt som fjärde att lönen är tillräckligt hög. Andra faktorer som även anses som viktiga är att arbetet möjliggör personlig utveckling för den anställda, arbetstiden och arbetssätten är flexibla, att mängden ansvar ökar under anställningens gång och att arbetsförhållandena är goda samt att man som anställd får känna sig delaktig i beslutsfattandet och vara insatt i vad som pågår i företaget. Något annat som poängterades som viktigt och som en väldigt positiv sak just inom turismbranschen var de mänskliga relationer som byggs upp. Team spirit, gemenskap och vänner bland arbetskolllegorna utgör en viktig del av arbetsplatsen och påverkar stort till exempel arbetsplatstrivsln. (BeomCheol et al. 2010; Chuang et al. 2007; Richardson 2008; Richardson 2010; Tepeci & Wildes 2002)

Richardson (2010) poängterar även i sin undersökning att kvalificerade potentiella arbetstagare inom branschen ofta önskar att snabbt stiga i graderna och avancera och turismindustrin erbjuder traditionellt inte denna möjlighet. Därför anser han att företagarna inom turismbranschen måste klargöra bättre för sina arbetstagare

exakt hur karriärvägarna inom företaget ser ut och vad som krävs för att bli befordrad.

Då det gäller turismstuderandens åsikter om branschen överlag kom det fram både positiva och negativa saker i Richardsons undersökning från 2010. Bland annat så ansåg 85% av respondenterna att arbetet inom branschen var intressant och många ansåg även att man får lära sig nya saker varje dag i arbetet och att branschen erbjuder goda arbetsförhållanden överlag. Som tidigare nämnts ansågs även arbetskollegorna vara en av de största fördelarna inom branschen.

När det gäller de negativa aspekterna var de betydligt fler än de positiva och i undersökningen kom det fram att majoriteten av alla respondenter ansåg att arbetet är stressigt, arbetsdagarna är långa och möjliggör inte ett normalt socialt umgänge och familjelivet påverkas av detta. Något under hälften ansåg även att det är svårt att få varaktig anställning inom branschen på grund av säsongsbetoning. Hela 74% av respondenterna i denna undersökning ansåg att de löner och förmåner som erbjuds i branschen inte är tillräckligt bra och en stor del var även missnöjda med de befordringsmöjligheter som branschen erbjuder och ansåg att de system för karriärutveckling som finns är oklara, orättvisa och baserar sig inte på kvalifikationer. Relationer mellan chefer och anställda ansågs som dåliga och ledarskapet överlag i branschen upplevdes som negativt av 61%. (Richardson 2010)

Studier har även visat att unga som studerar inom branschen inte förväntar sig att arbeta mer än 3-5 år inom branschen och liknande trender har även gällt för de som redan varit anställda. (Chuang et al. 2007). En tredjedel av de studerande som deltog i Richardsons (2010) undersökning ansåg att de inte kommer att arbeta inom turismbranschen efter utexaminering och över hälften av respondenterna övervägde möjligheten att börja arbeta inom en annan bransch.

Att rekrytera studerande direkt från utbildningsprogram och turismutbildningar kan skilja sig något från traditionell rekrytering och det finns vissa aspekter som man som arbetsgivare bör ta i beaktande då man analyserar denna resurs av potentiella arbetssökande. Cable & Judge (1996) skriver till exempel att i skolor och utbildningar är det rekommendationer av företag som väger tyngst då det gäller

hur arbetssökanden gör sina val, eftersom studerandena oftast skapar sin första bild av företaget utgående från hur andra som haft erfarenhet av organisationen har beskrivit den.

Många företag använder sig av studenter som vill arbeta vid sidan av studier och som deltidsarbetare samt har samarbete med skolor angående praktikperioder. Dessa möten i arbetslivet ger studenterna en inblick i branschen och kan ha stor inverkan på vilken bild man får angående karriärmöjligheter inom branschen samt vilken image man får av branschen överlag. (Richardson 2010)

Många företag har insett att bästa sättet att rekrytera direkt från utbildningsprogram är att vara direkt närvarande och samarbeta med skolorna i fråga om till exempel projekt, praktik osv. Konkurransen om de mest kvalificerade studenterna är dock hård och de flesta som studerar på högre nivå har anställning innan de ens blivit utexaminerade. Studerande har många valmöjligheter och Tepeci och Wildes (2002) varnar företag för att det inte är tillräckligt att enbart delta i karriärdagar och lägga upp information på anslagstavlor. Rekryterare måste inse att i dagens läge väljer rekryterna lika mycket arbetsgivaren som arbetsgivaren väljer dem och det viktigaste är att man kan lägga fram konkret fakta åt studenterna om det som faktiskt intresserar dem. Till exempel karriärmöjligheter, utveckling, arbetsförhållanden, livskvalitet och flexibel arbetstid. Man menar att ett av de bästa sätten att göra detta är via direkta presentationer av representanter från företaget, vid ett sådant tillfälle att de studerande har möjlighet att ställa direkta frågor om det som intresserar dem. (Tepeci & Wildes 2002)

Flera forskare har undersökt ifall det finns en stor klyfta mellan det som studerande inom turismbranschen önskar och förväntar sig av sin framtida karriär och de möjligheter som industrin faktiskt erbjuder. Flera studier visade på att de som studerar turism oftast förväntar sig att i högre grad få använda sig av de analytiska färdigheter som lärs ut i utbildningsprogrammen och att de ledarskapskunskaper de förvärvat inte kommer till användning såsom de skulle ha önskat. Genom dessa resultat kom forskarna fram till att skolor och arbetsgivare inom branschen borde hjälpa studenter att skapa sig en mer realistisk bild av de karriärmöjligheter som finns inom branschen. (Chuang et al. 2007)

#### 4. KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING I REKRYTERINGSPROCESSEN

Rekrytering kan definieras som en process där företaget försöker generera intresse från möjliga arbetstagare och samtidigt överföra en god bild av företaget i sig och av arbetsplatsen åt de potentiella kandidaterna. (Nickson. 2007, 90).

Då man söker att rekrytera nya arbetstagare utgör marknadsföring en stor del av hela processen. (Durbin 2008; Nickson 2007, 98; Boella & Goss-Turner 2005, 63-64) Enligt Durbin (2008) måste varje rekryterare vara en försäljare och rekryteringen en försäljningsprocess. Utgående från de lite nyare teorierna om arbetsgivarbild (*Employer brand/image*) som ökat allt mer i popularitet på den senaste tid bör man tänka i sådana banor att arbetsgivaren utgör varumärket, arbetsplatsen/positionen är produkten, arbetssökanden är kunden och andra arbetsgivare utgör konkurrenter. (Universum 2012)

En god försäljningsmentalitet är av högsta vikt speciellt i en situation då det gäller att rekrytera en större mängd kvalificerade arbetstagare inom en kortare tid. Tiderna har förändrats och arbetssökarna har nuförtiden tillgång till en stor mängd information om företagen, rekryterarna, allmänna lönestandarder och arbetsvillkor redan på förhand, mest tack vare internet och social media. Men information fås även via nätverkande, broschyrer och konkreta presentationer som representanter från företagen håller, bland annat i skolor. Detta leder till att kandidaterna kan vara mer än väl förberedda inför sin ansökan och intervju och att jämföra och välja mellan olika arbetsgivare blir allt enklare. (Durbin 2008; Tepeci & Wildes 2002)

Det är viktigt dels att man väljer rätt kanal för att kommunicera, så att man kan nå ut till de rätta kandidaterna. (Nickson 2007, 98; Boella & Goss-Turner 2005, 63-64) Det är även viktigt att man kommunicerar rätt budskap och information för att locka rätt typ av arbetstagare och undvika att få in ansökningar från personer som inte är kvalificerade för arbetet. Både under- och överkvalificerad personal kan ha negativ inverkan på företags personalomsättning. (Nickson 2007, 91-92; Burton 1994, 239-241; Goldsmith et al. 1997, 24) Lika viktigt är det att platsannon-

sen/marknadsföringen ger en positiv bild av företaget. (Nickson 2007, 98) Att göra en så kallad ”over-sell” i rekryteringsskedet är dock inte att rekommendera. De löften och den information man går ut med angående arbetets innehåll, skollning och karriärmöjligheter måste motsvara verkligheten. (Armstrong 1992, 157).

Att lägga ut ogenomtänkta platsannonser och låta hundratal om inte tusentals ansökningar ramla in leder bara till att arbetsmängden med att gå igenom alla ansökningarna blir övermäktig och man ska som rekryterare inte behöva gå igenom hundratal gråstenar innan man hittar sina diamanter. En välplanerad rekryterings- och marknadsföringsstrategi gör att man kan nå ut till rätt typ av kandidater genom rätt kanaler och på det viset få in färre ansökningar till antalet, men ett högre medeltal av kvalificerade sökanden. (Durbin 2008)

För att effektivisera rekryteringsprocessen skall man tänka som en marknadsförare i fråga om segmentering och målgrupper. Man fokuserar på en viss målgrupp som man önskar generera ansökningar från och utgående från dessa kandidaters preferenser designar man sin marknadsföring för att kunna kommunicera på ett effektivt sätt med just denna målgrupp (d.v.s. vilka tekniker, kanaler och metoder man skall använda sig av i sin kommunikation). (Sommerville 2007, 140-141) Allt handlar om att hitta rätt typ av människor, vid rätt tidpunkt och rätt sätt att nå ut till dem. (Durbin 2008)

#### **4.1 Val av kommunikationskanal**

Då man väljer kanal och media för sin kommunikation i rekryteringssammanhang är det (liksom alltid inom marknadsföring) viktigt att man väljer rätt kanal utgående från sin målgrupp. Alltså genom vilket media man bäst kan nå ut till de kandidater man vill locka att ansöka. (Nickson 2007, 97-103; Vaahtio 2005, 39-46)

Beroende på vilken bransch man är verksam i, vilken typ av företag det handlar om och vilket segment de potentiella kandidaterna utgör så finns det en mängd möjliga kommunikationskanaler. Det viktigaste är att kanalen ifråga möjliggör maximal synlighet, är passande av ekonomiska skäl, passar för positionen som marknadsförs och är passande för företaget i fråga. Det kan även vara skäl att använda



sig av flera olika kanaler samtidigt för att få större spridning på sitt budskap (Boella & Goss-Turner 2005, 61; Markkanen 2002, 18-27; Nickson 2007, 97-103; Vaahtio 2005, 39-46)

Följande lista består av kanaler och media som ofta används i rekryteringssammanhang:

- jobb center
- lokala, nationella och internationella tidningar
- tv/radio
- bemanningsföretag
- bransch tidningar
- personalkonsulter & headhunters
- reklam på internet
- rekryteringssidor på internet (t.ex. mol.fi)
- företagets egen hemsida
- affischer och liknande reklam
- skolor och utbildningar
- studentorganisationer
- direkta kontakter
- jobb-, karriär- och utbildningsmässor
- ”öppet hus” dagar hos företaget
- konferenser
- ”word of mouth”

(Boella & Goss-Turner 2005, 61; Nickson 2007, 97-103; Vaahtio 2005, 39-46)

## **4.2 Platsannonser**

Traditionella platsannonser utgör ett vanligt och effektivt sätt att nå ut till potentiella arbetssökande. (Sommerville 2007, 143) Oberoende av vilken kanal man väljer att få ut sin platsannons genom så bör platsannonsen utformas så att den överför ett meddelande som uppfattas korrekt och lockande av de kvalificerade appli-

kanterna och inte lockar okvalificerade personer att ansöka. (Nickson 2007, 98; Vaahtio 2005, 129)

Platsannonsens uppgift är att marknadsföra den lediga positionen åt möjliga ansökande. En bra platsannons följer principerna för AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) som utarbetats inom marknadsföringen. Det vill säga att annonsen lockar till sig arbetssökandens uppmärksamhet, väcker intresse, stimulerar viljan att ansöka och leder till handling (ansökan). (Boella & Goss-Turner 2005, 68; Vaahtio 2005, 129-130) Detta bör man åstadkomma på ett sådant sätt som ger arbetssökanden en klar och riktig bild av vad arbetet har att erbjuda och vad som krävs av en kvalificerad kandidat och hur man skall gå till väga för att ansöka. (Boella & Goss-Turner 2005, 66; Nickson 2007, 97-99)

Platsannonsen bör innehålla all de fakta som är relevant för kandidaten i fråga, t.ex. angående lön, arbetsplats, arbetets innehåll, framtidsutsikter & möjligheter, kvalifikationer, erfarenhet, arbetsvillkor samt en kort presentation av arbetsgivaren (Boella & Goss-Turner 2005, 66; Nickson 2007, 98-99) All fakta bör läggas fram på ett ärligt och sakligt sätt och man skall varken försköna eller nedvärdera arbetsgivaren eller positionen eller använda sig av intetsägande och abstrakta begrepp som t.ex. ”växande företag” eller ”attraktiv lön”. (Boella & Goss-Turner 2005, 66; Vaahtio 2005, 129-137, Universum 2012). Det är även viktigt då man utformar sin platsannons att man tar sin målgrupp, alltså de potentiella kandidaterna, och deras behov och önskemål i beaktande då man väljer vilken information man kommunicerar. (Universum 2012)

Något annat som många tar upp i samband med platsannonser är annonsens utformning och layout samt hur man kan få annonsen att sticka ut ur mängden. (Nickson 2007, 99; Markkanen 2002, 19-21; Sommerville 2007, 143-145) Det är dock något som jag inte kommer att ta i beaktande för mitt lärdomsprov.

#### **4.3 Alternativa kanaler och metoder**

Det finns flera andra möjligheter för att effektivt rekrytera och nå ut till kvalificerad personal. Bland annat tas i litteraturen väldigt mycket upp om intern rekryte-

ring, vilket innebär att man strävar till att rekrytera arbetstagare inifrån själva företaget från en position till en annan (Nickson 2007, 102; Vaahtio 2005, 36-37). En annan viktig aspekt är hur villiga anställda är att rekommendera en arbetsplats eller ett företag åt sina bekanta/vänner och det har länge varit intressant för forskare inom både personalförvaltning och organisationsbeteende. (Cable & Judge 1996; Richardson 2008; Tepeci 2001; Tepeci 2011; Tepeci & Wildes 2002)

Mycket forskning har visat på att ju bättre arbetstrivsel en anställd upplever på sitt arbete, desto mer villig är man att rekommendera jobbet åt någon annan. (Cable & Judge 1996; Richardson 2008; Tepeci 2001; Tepeci 2011; Tepeci & Wildes 2002) Detta är ganska allmänt känt som ett faktum i många sammanhang att rekommendationer påverkar åsikter starkt, och speciellt gällande rekrytering i skolor så förlitar sig potentiella arbetstagare ganska långt på rekommendationer av andra då de bildar sig en uppfattning om en arbetsgivare (Cable & Judge 1996) Detta ingår i princip i kanalen som benämns som ”Word of mouth” men en annan möjlighet att använda sig av detta utgörs av så kallade ”*refferals*”.

”Refferals” eller rekommendationer innebär att man rekryterar nya arbetstagare via rekommendationer från befintliga anställda. Ett företag kan skapa ett så kallat rekommendationsprogram för att kunna ta tillvara på de kontakter som de anställda har. Det går i praktiken ut på att om en anställd rekommenderar en kvalificerad person till en position och denna kommer igenom urvalskraven och stannar under en viss tid på företaget så kan den anställda som gjort rekommendationen belönas med någon slags bonus. Personer med specialkunskaper har ofta bekanta/vänner med liknande kunskaper (t.ex. gamla skolkamrater och liknande) och de som rekryteras genom rekommendation har oftast fått en del bakgrundsfakta om företaget genom den bekante anställda och har oftast högre motivation till att göra bra ifrån sig. (Sommerville. 2007, 139-140)

## 5. DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen företogs under uppdragsgivarens intervjutillfälle för rekryteringen till säsongen 2013. Intervjutillfället hölls 12-13 januari i Helsingfors och 23 kandidater deltog.

Undersökningen eftersträvar till största del mäta respondenternas attityder och uppfattningar. Attityder har ofta definierats som ”en individs bestående perceptiva, kunskapsbaserade, värderande och handlingsriktade processer med avseende på ett objekt eller ett fenomen.” (Lekvall och Wahlbin 2001, 274). Denna definition är svår att använda sig av i praktiken och därför brukar man i undersökningar dela upp mättningsvariablerna i följande olika attitydkomponenter: *Kognitiv*; vilket innebär medvetande och kunskap, *affektiv*; vilket innebär intresse och preferens samt *beteendeinriktning*; vilket innebär avsikt. (Lekvall & Wahlbin 2001, 275) Dessa utgår ifrån den beteendeprocess som presenterats i teoridelens kapitel om arbetssökandes beslutsprocess. I denna undersökning har redan respondenternas beteende bestämts, eftersom de redan har ansökt och därför anpassandes den till att undersöka enbart de kognitiva och affektiva komponenterna av processen.

### 5.1 Frågeformuläret

Inför undersökningen gjordes en enkät upp med syftet att ta reda på om de potentiella arbetstagarna som kallats till intervjutillfället, utgående från den information som funnits tillgänglig, har kunnat skapa sig en övergripande och verklighetstrogen bild av Nazar som arbetsgivare och guideyrket överlag. Samtidigt för att ta reda på hur god upplevd *Person-Organization fit* kandidaterna hade i ansökningskedet. Till att börja med bestod frågeformuläret av några bakgrundsfrågor för att möjliggöra en analys av applikanternas preferensers samband med tidigare erfarenheter. Via enkäten ville jag även ta reda på varifrån arbetssökandena hade fått informationen som de bildade sin uppfattning utgående från och om det var något som de själva hade önskat få veta mera om innan de sände in sin ansökning.

Den sista delen av formuläret bestod av två listor på egenskaper som respondenterna bads bedöma. Första bedömningen gjordes enligt hur viktiga de i allmänhet ansåg egenskaperna vara då de väljer en arbetsgivare/arbetsplats. Som andra del bads respondenterna bedöma hur väl de ansåg att egenskaperna som listats passade in på Nazar som arbetsgivare och på guideyrket.

Egenskaperna grundar sig på de värderingar som kommit fram i forskning om *Person-Organization fit* av Cable & Judge (1996), Cable & Edwards (2004) och Billsberry m.fl. (2007) och de preferenser som angetts för Generation Y och Turismstuderanden i Richardsons undersökningar (2008 & 2010). Modellen för utfrågningen togs från Tepecis (2011) undersökning och lista för Hospitality Industry Culture Profile (HICP) där respondenterna bads utvärdera en lista på värderingar först enligt vad de själva ansåg som viktigt och därpå hur karaktäristiska samma värderingar var för den organisation de för tillfället arbetade hos. Utgående från detta gjorde jag upp en egen lista på egenskaper och värderingar där jag tog med det som jag ansåg vara mest väsentligt för just denna situation och sådana aspekter som respondenterna redan i ansökningsskedet kan ha skapat sig en uppfattning om. Många av de värderingar som togs upp i forskningen och speciellt i Tepecis HICP grundar sig på de uppfattningar som individerna har fått efter att ha varit anställda en tid hos organisationen och dessa ansåg jag inte som relevanta och tog därför inte med.

Det slutgiltiga som togs med i frågeformuläret bestod av en lista på 25 egenskaper som kan grupperas enligt följande 11 huvudgrupper: osjälviskhet och socialt ansvar, mänskliga relationer, ersättning, livskvalitet, social status, autonomitet, arbetsuppgifter, befordran, personlig utveckling, arbetsgivarbild och omgivning. Målsättningen med denna del av enkäten var att utgående från svaren kunna kategorisera vilka värderingar som de kvalificerade kandidaterna värderar mest och om dessa sammanfaller med de värderingar som Nazar har kommunicerat och kandidaterna har uppfattat. Även att kunna utläsa ifall det finns värderingar som arbetssökarna skattar väldigt högt, men som Nazar misslyckats att kommunicera på rätt sätt, eller inte kan erbjuda åt sina arbetstagare.

## 5.2 Undersökningsmetod

Undersökningen för detta lärdomsprov kan egentligen både definieras som en kvalitativ (djupgående och analytisk) och en kvantitativ (statistisk) undersökning. Data samlas in på ett kvantitativt sätt genom ett strukturerat frågeformulär och kan även analyseras med hjälp av vissa statistiska analyser, men frågorna och mätningen till sin karaktär faller mer under den kvalitativa kategorin eftersom urvalet är ett icke-sannolikhetsurval och undersökningen strävar efter att till viss del mäta respondenternas subjektiva åsikter och attityder. (Lekvall & Wahlbin 2001, 209-220)

Enkäten som jag sammanställde delades ut bland de arbetssökande som kallats till uppdragsgivarens intervjutillfälle. I tillfället deltog 23 kandidater och enkäten delades ut vid tre tillfällen till tre olika grupper och de fick fylla i frågeformuläret medan gruppen fortfarande var samlad.

Denna undersökningsmetod har benämnts som gruppenkät, där ett frågeformulär delas ut till en grupp vid ett personligt sammanträffande. (Lekvall & Wahlbin 2001, 270). Detta förfaringssätt kan eliminera många av de svagheter som traditionellt förknippas med skriftliga enkäter, till exempel möjliggör det en större kontroll över intervjusituationen, bortfallet kan kontrolleras bättre och det finns möjlighet för respondenterna att fråga vid oklarheter eftersom undersökaren finns på plats under tiden som enkäten fylls i. (Lekvall & Wahlbin 2001, 262)

Jag valde att göra min undersökning skriftlig i enkätform för att bättre kunna garantera att respondenterna skulle kunna förbli anonyma. Eftersom jag själv deltog i rekryterings- och urvalsprocessen under dessa rekryteringsdagar och var med och bedömde kandidaternas lämplighet, så ville jag inte att respondenternas svar skulle påverkas av detta. De skulle känna att de kunde svara så sanningsenligt som möjligt och inte oroa sig för att svaren kunde påverka anställningsbesluten.

### 5.2.1 Målpopulation och urval av respondenter

Med ett representativt urval menas att de respondenter man har valt ut motsvarar populationen och kan anses representera det som gäller för hela populationen. (Trost 2001, 28-29)

Målpopulationen för min undersökning består i princip av alla de personer i Finland som har de kvalifikationer som krävs för guideyrket och som skulle vara intresserade av att arbeta som reseledare. Utgående från enbart dessa fakta är det väldigt svårt att urskilja just dessa personer ur Finlands befolkning. Därför utgjorde intervjutillfället under uppdragsgivarens rekrytering ett ypperligt tillfälle att nå ut till personer som motsvarar dessa urvalskriterier. De som blivit kallade till intervju har utgående från sina resuméer, två personlighetstester i samband med ansökningen samt en inledande telefonintervju, ansetts höra till de mest kvalificerade kandidaterna och därför kallats till intervju. I detta skede har alltså de allra flesta okvalificerade arbetssökandena redan sällats bort ur urvalet. Därför drar jag slutsatsen att de kandidater som kallats till intervju utgör ett representativt urval ur populationen.

## 6. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS

I intervjudagarna i Helsingfors deltog 23 personer. Svarsprocenten för min undersökning var 100 % dvs. alla 23 personer som deltog i intervjudagarna besvarade enkäten. Det antal kandidater som var inbjudna till tillfället var något högre (ca 30 personer) men på grund av olika orsaker så förekom ett visst bortfall av deltagare. Eftersom antalet respondenter var ganska litet är det svårt att dra riktigt signifikanta och statistiskt pålitliga slutsatser utgående från svaren men eftersom alla som deltog i tillfället besvarade enkäten så kan man ändå anse resultaten som till viss del riktgivande.

Den data som samlades in analyserades med hjälp av programmet SPSS 20.

### 6.1. Information och kommunikationskanaler

Respondenternas könsfördelning var 1 man och 22 kvinnor i åldrarna 20-31 år. Åldersfördelningen mer detaljerat såg ut som följande:

35 % av respondenterna som deltog hade utbildning inom turismbranschen och 30 % hade tidigare arbetslivserfarenhet från branschen.

Då det gällde information om rekrytering och ansökning uppgav respondenterna att de fått sin information från 4 olika kanaler. 61 % av respondenterna hade fått informationen från Nazars egen hemsida och 52 % hade fått informationen från en rekryteringssida på internet. I övrigt hade respondenterna fått information från Nazars Facebook (9 %) samt via Nazars nuvarande eller tidigare anställd (9 %). Inga andra möjliga källor eller kanaler uppgavs. Man kan alltså se att internet utgör den absolut största källan till information för arbetssökande vilket också var ett mycket väntat resultat. Eftersom största delen hade fått sin information via företagets hemsida, så kan man anta att dessa respondenter redan från början var intresserade av ett arbete som reseledare och därför specifikt besökte researrangörens hemsida för att ansöka. Detta förutsätter även till en viss del att företaget har varit bekant sedan tidigare. De respondenter som fått sin information via rekryteringssidor på internet (till exempel mol.fi och monster.fi) kanske inte till lika hög



grad var från början inställda på ett arbete som reseledare utan intresset för möjligheten kanske väcktes först då man såg platsannonsen.

Eftersom 35 % av respondenterna hade utbildning inom branschen styrker detta till en viss del teorin, av Richardson (2008 & 2010) som tidigare tagits upp, att studerande inom turismbranschen anses vara en av de största tillgängliga resurserna till kvalificerad arbetskraft inom branschen. Trots detta uppgav ingen av respondenterna att de hade fått information om Nazar och rekryteringen från skola eller utbildningsprogram, trots att detta var ett angivet svarsalternativ. Nazar kunde ha goda möjligheter att nå ut till och rekrytera kvalificerade guider från olika utbildningsprogram med turisminriktning men just nu har företaget väldigt liten/obefintlig synlighet i skolvärlden i Finland.

Av respondenterna som deltog uppgav 40% att de i sin bekantskapskrets har någon som är eller tidigare har varit anställd hos Nazar. Denna siffra är väldigt hög och man kunde anta att den bild som de anställda har gett av företaget har varit till största del positiv och på så sätt kan ha påverkat respondenternas vilja att ansöka. Dock har enbart 2 av 23 personer uppgett en Nazar anställd som källa för information om Nazar och företagets rekrytering. Här hittar man alltså en outnyttjad resurs för företaget att nå ut till kvalificerade kandidater. Liksom det togs upp i litteraturöversikten utgör de anställdas kontakter en stor möjlighet för företagen att nå ut till kvalificerade potentiella kandidater i rekryteringsskedet. Och även här, eftersom så stor del av de som kallats till intervju har någon bekant som arbetat för företaget, så kan man dra slutsatsen att Nazar kunde ha stor nytta av att använda sig av sina nuvarande anställda för att nå ut till och rekrytera kvalificerad personal.

Utgående från följande tabell kan man även se att största delen av de respondenter som sedan tidigare har erfarenhet från branschen även känner någon som har arbetat hos Nazar. Av de respondenter som inte har arbetserfarenhet från turismbranschen så har största delen inga bekanta som varit anställda hos företaget. Eftersom antalet respondenter är såpass litet så kan man dock inte dra statistisk pålitliga slutsatser utgående från denna analys.

**Har du någon i din bekantskapskrets som är eller har varit anställd hos  
Nazar? Har du arbetserfarenhet från turismbranschen?**

	Har du arbetserfarenhet från turismbranschen		Total
	Ja	Nej	
Har du någon i din bekantskapskrets som är eller har varit anställd hos Nazar	Ja	4	9
	Nej	12	14
Total	7	16	23

**Figur 4.** Nazarbekant vs. Arbetserfarenhet

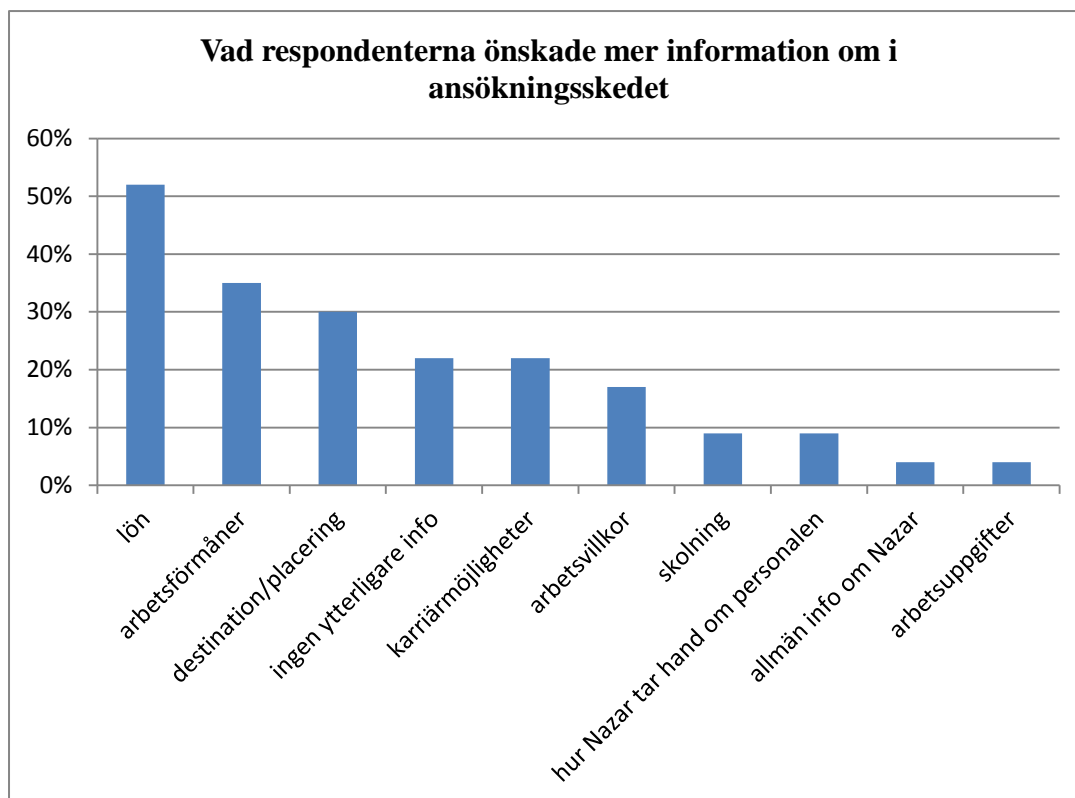
Då man ser på samma jämförelse gällande respondenter som har utbildning inom branschen kan man se att största delen av de respondenter som inte har utbildning inom turismbranschen så har inte heller någon bekant som har arbetat för Nazar. Det är också ett mindre antal av de som har utbildning inom branschen som har bekanta som har arbetat för företaget.

**Har du utbildning inom turismbranschen?  
Har du någon i din bekantskapskrets som är eller har varit anställd hos  
Nazar?**

	Har du någon i din bekantskapskrets som är eller har varit anställd hos Nazar		Total
	Ja	Nej	
Har du utbildning inom turismbranschen	ja	4	8
	nej	10	15
Total	9	14	23

**Figur 5.** Utbildning vs. Nazarbekant

Då respondenterna fick frågan om det var något de hade velat få mer information om redan i ansökningsskedet så fördelades svaren på följande vis: (Kandidaterna hade möjlighet att välja ett eller flera alternativ.)



**Figur 6.** Information i ansökningsskedet

Man kan alltså se att många respondenter skulle ha önskat ytterligare information redan i ansökningsskedet.

Fördelningen bland respondenterna som har önskat mer information om lönen är ganska jämn oberoende av om man har arbetserfarenhet inom branschen eller inte. Då det gäller utbildning så kan man se att de personer som har utbildning inom branschen har varit mindre intresserade av att få ytterligare information om lönen i ansökningsskedet. Detta kan eventuellt bero på att personer med utbildning har en större kännedom om den allmänna lönestandard inom resebranschen.

### Har du arbetserfarenhet från turismbranschen \* lön

		lön		Total
		nej	ja	
Har du arbetserfarenhet från turismbranschen	Ja	4	3	7
	Nej	7	9	16
Total		11	12	23

**Figur 7.** Arbetserfarenhet vs. Lön

### Har du utbildning inom turismbranschen \* lön

		lön		Total
		nej	ja	
Har du utbildning inom turismbranschen	ja	5	3	8
	nej	6	9	15
Total		11	12	23

**Figur 8.** Utbildning vs. Lön

Från följande tabeller kan man se det var de personer som inte hade tidigare arbetserfarenhet från branschen som hade önskat mer information om vilka arbetsförmåner som erbjuds och största delen av de som har tidigare arbetserfarenhet ansåg inte att ytterligare information om detta hade varit nödvändigt. Skillnaderna är lika tydliga då det gäller respondenter som har utbildning inom turismbranschen. Av dessa hade majoriteten inte ansett att ytterligare information om andra arbetsförmåner varit nödvändig. Av dessa resultat kan man anta att de respondenter som har mera insikt i branschen även har bättre kännedom om vilka typer av förmåner som finns eller så har de bättre kunnat ta reda på dessa.

**Har du arbetserfarenhet från turismbranschen \* andra arbetsförmåner**

		Andra arbetsförmåner		Total
		nej	ja	
Har du arbetserfarenhet från turismbranschen	Ja	6	1	7
	Nej	9	7	16
Total		15	8	23

**Figur 9.** Arbetserfarenhet vs. Förmåner

**Har du utbildning inom turismbranschen \* andra arbetsförmåner**

		Andra arbetsförmåner		Total
		nej	ja	
Har du utbildning inom turismbranschen	ja	7	1	8
	nej	8	7	15
Total		15	8	23

**Figur 10.** Utbildning vs. Förmåner

Angående information om destinationer och placering som totalt 30 % av alla respondenter skulle ha önskat mera information om så kan man se från följande tabeller att de respondenter som har utbildning och/eller arbetserfarenhet från branschen inte har ansett sig behöva mer information om dessa saker. Till branschens och guideyrkets natur hör ju att placeringar och destinationer kan variera mycket stort och nästan aldrig på förhand kan fastställas. Utgående från dessa resultat kan man anta att de respondenter som har mer insikt i branschen har större förståelse just för denna aspekt.

**Har du arbetserfarenhet från turismbranschen \* destination  
och placering**

		Destination och placering		Total
		nej	ja	
Har du arbetserfarenhet från turismbranschen	Ja	7	0	7
	Nej	9	7	16
Total		16	7	23

**Figur 11.** Arbetserfarenhet vs. Destination

**Har du utbildning inom turismbranschen \* destination och placering**

		Destination och placering		Total
		nej	ja	
Har du utbildning inom turismbranschen	ja	7	1	8
	nej	9	6	15
Total		16	7	23

**Figur 12.** Utbildning vs. Destination

## 6.2 Egenskaper och värderingar

Följande del av enkäten bestod som tidigare nämnts av två listor på egenskaper som respondenterna bads bedöma på skalan 1-5, först enligt hur viktiga de i allmänhet ansåg att de 25 egenskaperna är då de väljer en arbetsgivare och ett jobb, sedan hur väl de anser att de samma egenskaperna beskriver Nazar och guideyrket. På grund av intervjudagarnas upplägg så fick kandidaterna först lyssna på en presentation om företaget och genomgå sin personliga intervju innan de fyllde i enkäten och därför kommer denna information inte att återge det som först var tänkt, alltså vilken bild av företaget kandidaterna hade fått i ansökningsskedet, utan vid ifyllandet har högst antagligen den information de fått under rekryterings-

tillfället påverkat deras syn på Nazar som arbetsgivare. Trots detta kan man ändå ur resultaten utläsa vad dessa kandidater anser är viktigt, hur pass väl respondenternas egna värderingar sammanfaller med vad de anser att Nazar står för, samt att man kan skapa sig en förståelse för vilken bild dessa respondenter har fått av företaget, utgående från den information de själva har tagit reda på och den som de fått i samband med intervjutillfället.

Då man ser till de medelvärden som de olika egenskaperna och värderingarna har fått utgående från respondenternas allmänna åsikter om vad de anser som viktigt då de väljer en arbetsgivare eller en arbetsplats så kan man se att det till en viss del skiljer sig från det som tagits upp i arbetets teoridel. I följande tabell åskådliggörs värderingarnas rangordning utgående från det medelvärde de har fått, samt under vilka kategorier egenskaperna hör.

<b>Respondenternas allmänna värderingar (medeltal för egenskapen inom parentes)</b>	<b>Kategorier</b>
1. Får arbeta med människor (4,78)	Människorelationer
2. Intressanta arbetsuppgifter (4,70)	Arbetsuppgifter
2. Bra team spirit (4,70)	Människorelationer
2. Goda arbetskolligor (4,70)	Människorelationer
3. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,57)	Altruism/osjälviskhet
4. Variation i arbetet (4,39)	Arbetsuppgifter
5. Företagets framtid är ljus (4,35)	Arbetsgivaren/säkerhet
6. Goda arbetsvillkor (4,27)	Livskvalitet
7. Få feedback och uppskattning för sitt arbete (4,17)	Personlig utveckling
7. Arbetsgivaren har bra rykte (4,17)	Arbetsgivaren
8. Möjlighet att få ökat ansvar i arbetet (4,13)	Befordran
8. Arbetsgivaren erbjuder bra skolning (4,13)	Personlig utveckling
8. Man får vara kreativ i arbetet (4,13)	Autonomitet
9. Man får stöd för sin personliga utveckling (4,09)	Personlig utveckling
10. Goda karriärmöjligheter (3,91)	Befordran
11. Destination/placering (geografiskt) (3,87)	Omgivning
12. Får delta i beslutsfattandet (3,77)	Autonomitet
13. Balans mellan arbete och fritid (3,74)	Livskvalitet
14. Bra arbetsförmåner (3,48)	Ersättning
15. Företaget är miljövänligt (3,35)	Altruism/osjälviskhet
16. Bra lön (3,26)	Ersättning
17. Får arbeta självständigt (3,00)	Autonomitet
18. Får respekt då man berättar för andra vad man arbetar med (2,87)	Social status
19. Fasta arbetsdagar och arbetstider (2,26)	Livskvalitet
20. Hög status (2,22)	Social status

**Figur 13.** Värderingar, medelvärden och kategorier

Man kan utgående från tabellen se att de aspekter som ansetts som viktigast är de mänskliga relationer som fås via arbetet, till exempel att få arbeta med människor, goda arbetskolligor och bra team spirit. Även arbetsuppgifternas innehåll och variation har ansetts vara mycket viktigt. Detta stöder till en viss del det som tagits upp i teoridelen där det kom fram att en av de saker som ansetts som mest positiv med turismbranschen är just de mänskliga relationer som bildas. I teoridelen togs det även upp att intressanta arbetsuppgifter uppskattas högre än till exempel lön och förmåner och att variation i arbetet anses som mycket viktigt, vilket även stöds av dessa resultat. Intressant här att egenskapen ”Genom arbetet får man hjälpa andra” som hör under kategorin altruism/socialt ansvar placerar sig mycket



högt i rangordningen, medan egenskapen ”företaget är miljövänligt” som hör under samma kategori placerar sig mycket långt ner. Detta kan bero på att guideyrket överlag är väldigt inriktat på just den mänskliga aspekten och därför är anser man det som viktigare medan miljöfrågor inte är lika aktuella. Därför kan man eventuellt dra slutsatsen att ”genom arbetet får man hjälpa andra” även kunde höra under kategorin mänskliga relationer i detta sammanhang eftersom det är den huvudsakliga kategorin som respondenterna ansett som allra viktigast.

Enligt teorin så skulle faktorer som påverkar livskvaliteten och fritiden anses som mycket viktiga, men här kan man t.ex. se att balans mellan arbete och fritid inte anses som speciellt viktigt. Detta kan bero på just guideyrkets natur och att det är allmänt känt bland respondenterna att just i denna yrkeskategori så flyter arbetslivet och privatlivet ihop väldigt mycket och därför anses just denna aspekt inte vara bland de mest avgörande. Å andra sidan anser man att värderingen ”goda arbetsvillkor” är viktig vilket också hör under kategorin livskvalitet och detta stöder det som tagits upp i teoridelen.

Aspekter gällande autonomi, befordran och personlig utveckling placerar sig mera kring listans mitt och man kan se att respondenterna t.ex. uppskattar feedback och möjlighet till ökat ansvar högre än bl.a. ersättning, karriärmöjligheter, självständigt arbete och social status.

Som minst viktiga har respondenterna ansett egenskaper gällande bl.a. social status vilket stöder teorin. Även fasta arbetstider och arbetsdagar anses som mycket oviktigt och även detta har troligen att göra med arbetets natur eftersom det är allmänt känt att fasta arbetstider inte är så vanligt förekommande inom resebranschen.

I följande tabell kan man se en jämförelse mellan kandidaternas allmänna värderingar och hur väl respondenterna anser att dessa egenskaper beskriver Nazar som arbetsgivare och guidearbetet hos företaget. Man kan se att det som respondenterna har ansett som absolut viktigast gällande mänskliga relationer och arbetsuppgifter så anses också vara väldigt beskrivande för företaget.

<b>Respondenternas allmänna värderingar</b>	<b>Respondenternas bild av Nazar och att arbeta som guide hos Nazar.</b>
1. Får arbeta med människor (4,78)	1. Får arbeta med människor (4,87)
2. Intressanta arbetsuppgifter (4,70)	2. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,83)
2. Bra team spirit (4,70)	2. Bra team spirit (4,83)
2. Goda arbetskamrater (4,70)	3. Goda arbetskamrater (4,82)
3. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,57)	4. Intressanta arbetsuppgifter (4,74)
4. Variation i arbetet (4,39)	5. Variation i arbetet (4,65)
5. Företagets framtid är ljus (4,35)	6. Företaget har en ljus framtid (4,61)
6. Goda arbetsvillkor (4,27)	7. Företaget har bra rykte (4,50)
7. Få feedback och uppskattning för sitt arbete (4,17)	8. Bra destinationer/placering (geografiskt) (4,39)
7. Arbetsgivaren har bra rykte (4,17)	8. Man får vara kreativ i arbetet (4,39)
8. Möjlighet att få ökat ansvar i arbetet (4,13)	9. Bra arbetsförmåner (4,22)
8. Arbetsgivaren erbjuder bra skolning (4,13)	9. Arbetsgivaren erbjuder bra skolning (4,22)
8. Man får vara kreativ i arbetet (4,13)	10. Man får feedback och uppskattning för sitt arbete (4,09)
9. Man får stöd för sin personliga utveckling (4,09)	11. Man får stöd för personlig utveckling (4,04)
10. Goda karriärmöjligheter (3,91)	12. Goda arbetsvillkor (4,00)
11. Destination/placering (geografiskt) (3,87)	12. Möjlighet att få ökat ansvar i arbetet (4,00)
12. Får delta i beslutsfattandet (3,77)	13. Goda karriärmöjligheter (3,91)
13. Balans mellan arbete och fritid (3,74)	14. Företaget är miljövänligt (3,77)
14. Bra arbetsförmåner (3,48)	15. Man får ta del i beslutsfattandet (3,48)
15. Företaget är miljövänligt (3,35)	16. Balans mellan arbete och fritid (3,39)
16. Bra lön (3,26)	17. Får respekt då man berättar för andra vad man arbetar med (3,35)
17. Får arbeta självständigt (3,00)	18. Bra lön (3,30)
18. Får respekt då man berättar för andra vad man arbetar med (2,87)	18. Får arbeta självständigt (3,30)
19. Fasta arbetsdagar och arbetstider (2,26)	19. Hög status (3,10)
20. Hög status (2,22)	20. Fasta arbetsdagar och arbetstider (2,39)

**Figur 14.** Rangordning av värderingar

Överlag fördelar sig de flesta svar kring samma värden både gällande respondenternas allmänna värderingar och angående vad de anser om Nazar. Dock finns det vissa av egenskaperna där respondenternas åsikter skiljer sig mera från varandra och jag tänkte som följande ta upp de punkter där spridningen av svaren var som störst, det vill säga de egenskaper där respondenternas åsikter varierade mest.

**Man får respekt då man berättar för  
andra om sitt jobb**  
Medelvärde: 2,87  
Standardavvikelse: 1,217

	Frekvens	Procent
1	4	17,4
2	5	21,7
3	5	21,7
4	8	34,8
5	1	4,3
Total	23	100,0

**Figur 15.** Avvikelser 1

**Man får arbeta självständigt**  
Medelvärde: 3,00  
Standardavvikelse: 1,044

	Frekvens	Procent
1	3	13,0
2	2	8,7
3	11	47,8
4	6	26,1
5	1	4,3
Total	23	100,0

**Figur 16.** Avvikelser 2

**Arbetsplatsens destination**  
Medelvärde: 3,87  
Standardavvikelse: 0,968

	Frekvens	Procent
1	1	4,3
3	6	26,1
4	10	43,5
5	6	26,1
Total	23	100,0

**Figur 17.** Avvikelser 3

**Fasta arbetstider och – dagar**  
Medelvärde: 2,26  
Standardavvikelse: 0,964

	Frekvens	Procent
1	6	26,1
2	7	30,4
3	8	34,8
4	2	8,7
Total	23	100,0

**Figur 18.** Avvikelser 4

Från dessa 4 kan man se att respondenterna har varit av ganska olika åsikter gällande hur viktiga dessa egenskaper är för dem då de väljer en arbetsgivare eller ett arbete. Trots allt har majoriteten av respondenterna ändå haft ganska liknande åsikter och därför kan man ändå göra en generalisering utgående från de medelvärden som man fått.

Då det gäller respondenternas åsikter om Nazar som arbetsgivare så var standardavvikelse inte lika stora och det innebär att respondenternas åsikter har i det stora hela följt samma linjer. Det fanns bara en punkt där standardavvikelsen var betydligt högre än för de andra egenskaperna. Det gällde även här ”Man får arbeta självständigt”.

**Nazar: Man får arbeta självständigt**

medelvärde: 3,30

standardavvikelse: 1,063

	Frekvens	Procent
1	1	4,3
2	5	21,7
3	5	21,7
4	10	43,5
5	2	8,7
Total	23	100,0

**Figur 19.** Avvikelser 5

Överlag hade respondenterna en väldigt positiv bild av företaget och det var endast 6 egenskaper där Nazars medelvärde inte nådde upp till eller översteg det medelvärde som kandidaterna gett i den allmänna utvärderingen. Dessa egenskaper var följande:

- Goda arbetsvillkor
- Balans mellan arbete och fritid
- Man får ta del i beslutsfattandet
- Möjlighet att få ökat ansvar
- Man får feedback och uppskattning för sitt arbete
- Man får stöd för personlig utveckling

Eftersom antalet respondenter i undersökningen var såpass litet så kan man inte få statistiskt signifikanta skillnader angående dessa egenskaper, utan dessa skillnader har jag tagit fram enbart genom att jämföra medelvärdena mellan de två listorna. Dessa 6 värderingar faller under kategorierna livskvalitet, autonomitet samt personlig utveckling och enligt teorin utgör dessa några av de absolut viktigaste aspekterna då arbetstagare väljer och utvärderar sina arbetsgivare. Enligt teorin för *person-organization fit* så är det för att kunna uppnå en god *fit* viktigt att arbetstagarnas värderingar och målsättningar sammanfaller med de värderingar och målsättningar som arbetsgivaren har samt även att arbetsgivaren kan uppfylla de psykologiska behov som arbetstagarna har. Därför kan det vara en god idé för företaget att se över dels hur dessa möjligheter erbjuds åt företagets anställda, men även vilken bild man har gett angående dessa via den kommunikation som har skett under rekryteringsprocessen. Dock enligt resultaten i denna undersökning så anser inte respondenterna att dessa värderingar ligger bland de absolut viktigaste. Aspekten ”goda arbetsvillkor” placerar sig högst i rangordningen på plats nr. 6 och de övriga finns längre ner på listan.

Man kunde förvänta sig att de respondenter som har mera insikt och erfarenhet från branschen skulle ha haft lite annorlunda värderingar än de som saknar erfarenhet. Men utgående från respondenternas svar, så är det de samma 5 egenskaper som anses som viktigast enligt medeltal oberoende av tidigare erfarenhet och utbildning. Medeltalet för egenskaperna och den inbördes ordningen skiljer sig något mellan de olika grupperna, men utgående från följande tabell man kan klart och tydligt se att samma värderingsmönster återfinns.

<b>Har turismutbildning</b>  1. Får arbeta med människor (4,88) 1. Goda arbetskollegor (4,88) 2. Bra team spirit (4,75) 3. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,63) 3. Intressanta arbetsuppgifter (4,63)	<b>Har inte turismutbildning</b>  1. Får arbeta med människor (4,73) 1. Intressanta arbetsuppgifter (4,73) 2. Bra team spirit (4,67) 3. Goda arbetskollegor (4,60) 4. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,53)
<b>Har arbetserfarenhet från branschen</b>  1. Får arbeta med människor (4,86) 2. Goda arbetskollegor (4,71) 3. Intressanta arbetsuppgifter (4,57) 3. Bra team spirit (4,57) 4. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,43)	<b>Har inte arbetserfarenhet från branschen</b>  1. Får arbeta med människor (4,75) 1. Bra team spirit (4,75) 1. Intressanta arbetsuppgifter (4,75) 2. Goda arbetskollegor (4,69) 3. Genom arbetet får man hjälpa andra (4,63)

**Figur 20.** Grupperade värderingar

Då jag statistiskt analyserade ifall det fanns skillnader i värderingar beroende på utbildning och erfarenhet så hittades inga statistiskt betydande skillnader i de allmänna värderingarna då respondenterna grupperades enligt om de hade utbildning inom turismbranschen eller inte. Då det gäller skillnader i vad personer med eller utan utbildning ansåg om Nazar som arbetsgivare fanns det en signifikant statistik skillnad i deras åsikter på en punkt. Denna gällde ”Man får vara kreativ i arbetet”. Där ansåg respondenter som inte hade turismutbildning att möjligheten till att få vara kreativ i arbetet var betydligt större än vad respondenter med turismutbildning ansåg.

	Har du utbildning inom turismbranschen	N	Medelvärde	Std. Deviation
Nazar: Man får vara kreativ i arbetet	ja	8	4,00	,756
	nej	15	4,60	,507

	T-test			
	Sig. (2-tailed)	Skillnad i medelvärde	95 % Konfidensintervall i skillnaden	
			Lägre	Övre
Nazar: Man får vara kreativ i arbetet	,033	-,600	-1,148	-,052
	,070	-,600	-1,259	,059

**Figur 21.** Skillnad i värdering, kreativitet

Då det gällde skillnader i allmänna värderingar beroende på om respondenterna hade arbetserfarenhet från branschen eller inte så fanns inte heller där några signifikanta statistiska skillnader. Då det gäller vilka åsikter respondenterna hade om Nazar, så fanns det en punkt där det fanns en statistisk betydande skillnad beroende på om respondenterna hade arbetserfarenhet eller inte. Denna punkt gällde fasta arbetstider och arbetsdagar och där ansåg de respondenter som hade erfarenhet från branschen att denna egenskap var betydligt mindre beskrivande för Nazar som arbetsgivare.

	Har du arbetserfarenhet från turismbranschen	N	Medelvärde	Std. Deviation
Nazar: Fasta arbetstider och arbetsdagar	Ja	7	1,57	,787
	Nej	16	2,75	,683

	T-test			
	Sig. (2-tailed)	Skillnad i me- delvärde	95 % Konfidensintervall i skillnaden	
			Lägre	Övre
Nazar: Fasta arbetstider och -dagar	,002	-1,179	-1,852	-,505
	,006	-1,179	-1,941	-,416

**Figur 22.** Skillnad i värdering, fasta arbetstider

Dessa statistiska analyser försvårades av det faktum att antalet respondenter var så litet och om man till exempel jämför de olika medelvärdena som egenskaperna har fått så kan man se fler skillnader mellan de olika grupperna av respondenter. Dessa resultat kan då inte helt anses vara statistiskt pålitliga, men jag vill ändå ta med de punkter i den allmänna värderingen där skillnaderna i medeltal mellan de olika respondenternas åsikter var som störst. Där kunde man se en del skillnader beroende på tidigare erfarenhet eller utbildning.

Angående om respondenterna hade turismutbildning eller inte så var skillnaderna i medeltal störst bland egenskaperna som presenteras i följande tabell:



	Turismutbildning:		
	Ja	Nej	Medelv.
Man får arbeta självständigt	2,63	3,20	3,00
Fasta arbetstider och -dagar	2,00	2,40	2,26
Arbetsgivaren erbjuder bra skolning	4,38	4,00	4,13
Man får stöd för personlig utveckling	3,88	4,20	4,09
Arbetsgivaren har bra rykte	4,38	4,07	4,17
Goda arbetskollegor	4,88	4,60	4,70

**Figur 23.** Skillnad i medelvärden, utbildning

Utgående från denna tabell kan man se att personer med turismutbildning lägger större vikt vid den skolning arbetsgivaren erbjuder, att arbetsgivaren har bra rykte samt man har goda arbetskollegor. Respondenter som saknar turismutbildning anser å sin sida att självständigt arbete, stöd för personlig utveckling och fasta arbetstider och dagar är viktigare än vad de med turismutbildning anser.

Då det gäller respondenter som hade arbetserfarenhet från turismbranschen så är de största skillnaderna i värderingar mera enhetliga. De som har erfarenhet från branschen anser följande egenskaper som mindre viktiga än de respondenter som inte har erfarenhet från branschen: Destination, karriärmöjligheter, få respekt då man berättar om sitt jobb, fasta arbetstider och -dagar samt stöd för personlig utveckling. Som man kan se i tabellen så gäller detta främst värderingar som i rangordning befinner sig ganska långt ner på listan.

	Arbetserfarenhet från turismbranschen:		
	Ja	Nej	Medelv
Arbetsplatsens destination	3,43	4,06	3,87
Goda karriärmöjligheter	3,57	4,06	3,91
Man får uppskattning och feedback	3,86	4,31	4,17
Man får respekt då man berättar för andra om sitt jobb	2,57	3,00	2,87
Fasta arbetstider och –dagar	2,00	2,38	2,26
Man får stöd för personlig utveckling	3,86	4,19	4,09

**Figur 24.** Skillnad i medelvärden, arbetserfarenhet

Då det gällde samband mellan ålder och värderingar kan man hitta två statistiskt betydande skillnader beroende på respondenternas ålder. Den första skillnaden gällde variation i arbetet, där man kunde se ett samband mellan att ju äldre respondenten var desto viktigare ansåg man variation i arbetet vara.

Korrelation			
		Födelseår	Variation i arbetet
Födelseår	Pearson Korrelation	1	-,444*
	Sig. (2-tailed)		,034
	N	23	23
Variation i arbetet	Pearson Korrelation	-,444*	1
	Sig. (2-tailed)	,034	
	N	23	23

Korrelationen är signifikant på nivån 0.05 (2-tailed).

**Figur 25.** Korrelation mellan ålder och åsikt om variation i arbetet

Den andra punkten där man kunde hitta ett signifikant samband mellan ålder och åsikt gällde hur väl respondenterna ansåg att man får hjälpa andra människor genom sitt arbete hos Nazar. Ju äldre respondenten var desto mer ansåg man denna egenskap som beskrivande för företaget och guidearbetet hos Nazar.

Korrelation		Födelseår	Nazar: Genom arbetet får man hjälpa andra
Födelseår	Pearson Korrelation	1	-,442*
	Sig. (2-tailed)		,035
	N	23	23
Nazar: Genom arbetet får man hjälpa andra	Pearson Korrelation	-,442*	1
	Sig. (2-tailed)	,035	
	N	23	23

Korrelationen är signifikant på nivån 0.05 (2-tailed).

**Figur 26.** Korrelation mellan ålder och åsikt om att hjälpa andra

### 6.3 Slutsatser och implementation av resultaten

#### 6.3.1 Rekryteringskanaler

De två viktigaste och största kanalerna till att få ut information om Nazar och företagets rekrytering har varit de två som även har använts mest. Alltså företagets egen hemsida (Nazar.fi) och rekryteringssidor på internet som företaget har använt sig av (mol.fi och monster.fi). Utöver detta finns det två stora outnyttjade resurser: rekrytering från turismutbildningar i Finland och rekrytering via anställdas rekommendationer, vilket jag tror att företaget kunde dra stor nytta av.

Min rekommendation är att företaget i framtiden fortsätter att använda sig av rekryteringssidorna på internet, samtidigt som man kunde försöka öka på samarbetet med skolor med turismutbildningar i Finland. Till att börja med kunde man börja i liten skala, genom att till exempel sända ut information till ansvariga lärare/handledare som kan vidarebefordra information till skolans elever, endera elektroniskt eller via t.ex. skolans anslagstavlur. På detta sätt kunde man ha bättre möjlighet att nå ut med information till de studerande som snart blir klara med sina studier och kommer ut på arbetsmarknaden, men man kunde även ha möjlighet att erbjuda till exempel praktikplatser åt studeranden och genom detta öka medvetenheten om företaget överlag inom skolväsendet. Om det skulle visa sig att

intresset skulle vara stort från någon av skolorna så kunde man ytterligare utöka samarbetet i framtiden. Man kunde även be skolorna informera om möjligheter att delta i eventuella rekryteringsmässor och -dagar som ofta samordnas mellan olika skolor och dit kunde man sända en representant från företaget. Därefter kunde man utvärdera hur väl detta har lyckats och ta ställning till ifall man anser det vara rimligt att göra en större satsning på rekrytering direkt från turismutbildningar. Isåfall kunde man ytterligare fortsätta samarbeten med turismutbildningar i Finland t.ex. genom att hålla företagspresentationer samt delta som projektpartner.

Eftersom såpass stor del av respondenterna som deltog i undersökningen hade någon i sin bekantskapskrets som varit anställd hos Nazar så kan man även utgående från resultaten i undersökningen anta att företagets nuvarande och/eller tidigare anställda har gett en god bild av företaget åt sina bekanta. I marknadsföringssyfte, speciellt gällande rekrytering, så förlitar sig människor gärna på andras åsikter då de skapar sig en bild av en arbetsgivare och rekommendationer som fås av bekanta anses väga tungt då potentiella kandidater tar sina beslut. Därför kunde Nazar försöka ta tillvara på de kontaktnät och bekantskapskretsar som företagets anställda har. Detta kunde göras genom att skapa ett så kallat ”rekommendationsprogram”. Detta program skulle i princip gå ut på att företagets anställda kan rekrytera och rekommendera sina bekanta åt företaget och förutsatt att de rekommenderade personerna får anställning och fullgör ett säsongskontrakt så kan den anställda som gjort rekommendationen belönas med en förbestämd bonus. Liksom tidigare nämnts i litteraturöversikten har det i undersökningar kommit fram att engagemang och viljan att göra bra ifrån sig på arbetsplatsen ofta är större hos personer som anställts på basis av en rekommendation. Detta beror dels på att man inte vill göra personen som gjort rekommendationen besviken, men även att man genom sin bekantskap kunnat få mer grundlig information om arbetet, arbetsgivaren och arbetsplatsen och kunnat skapa sig en god bild av vad som erbjuds. (Sommerville 2007, 139-140)

### **6.3.2 Information**

Nazar har valt att i sina platsannonser inte skriva ut de exakta summorna för lönerna som betalas ut åt guider (se Bilaga 2 för platsannons från mol.fi). Det visar

sig även i det faktum att 52 % av respondenterna i undersökningen i ansökningskedet skulle ha önskat mer information om lönen. Även i teorin förespråkar de flesta forskare att företag skall vara så exakta som möjligt i den information de skriver ut i sina platsannonser specifikt gällande lön, förmåner, anställningsvillkor och arbetsuppgifter. Detta för att de potentiella kandidaterna ska kunna skapa sig en klar och korrekt bild av det som arbetsgivaren har att erbjuda. Mitt förslag skulle därför vara att man inför kommande säsongers rekrytering skulle inkludera lönernas summa även i platsannonserna.

Av respondenterna skulle 35 % ha önskat mera information om arbetsförmåner i ansökningskedet. Mera information om dessa har konstant under ansökningstiden funnits tillgängliga på företagets hemsida och via den har arbetssökande kunnat ta del av information om även arbetsuppgifter, arbetsvillkor, skolning och liknande. Trots det verkar det som om en stor del av respondenterna hade önskat ytterligare information om detta, kanske mera klart utskrivet redan i platsannonsen. Det är något som företagets rekryterare kan ta i beaktande inför nästa rekryteringssäsong.

En önskan om att få veta mera om vilka destinationer och placeringar som företaget erbjuder hade uttryckts av 30% av respondenterna. Under ansökningskedet har det inte funnits specifika detaljer tillgängliga för kandidaterna angående exakt vilka positioner och destinationsmöjligheter som funnits tillgängliga, utan allmän information om vilka destinationer företaget har finns tillgängligt på hemsidan. För ett turismföretag och för researrangörer kan det vara ganska svårt att ha specifik information om lediga positioner och destinationsplaceringar tillgänglig för potentiella arbetssökanden eftersom man oftast inte på förhand har möjlighet att fastställa exakt till vilka destinationer och team som de nya rekryterna kommer att placeras. Dock kan man från företagets sida ta ställning till ifall de kunde anses som lämpligt att eventuellt ge arbetssökandena tillgång till mer detaljerad information om de olika destinationerna och placeringsmöjligheterna som företaget erbjuder.

### 6.3.3 Värderingar

En av de viktigaste slutsatserna i min undersökning gäller de värderingar som kandidaterna rankat högst. Det man kan ta i beaktande för framtida rekryteringsprocesser är det faktum att det visade sig att de mänskliga relationer som arbetet erbjuder samt arbetsuppgifternas innehåll och variation var det som respondenterna värderade allra högst. Dethär visar på vad det är med själva guidearbetet som lockar och vilka saker i arbetslivet som just dessa kandidater prioriterar mest. Detta kunde man utnyttja t.ex. i framtida platsannonser som de faktorer som man kan använda sig av för att fånga intresset hos och locka potentiella kandidater att ansöka om arbete. Dessa kan alltså med fördel framhållas i framtida rekryteringsmarknadsföring, medan man gällande övriga egenskaper kunde nöja sig med att presentera grundläggande fakta som potentiella arbetssökande bör känna till. Liksom det nämndes i teoriavsnittet så är det viktigt då man utformar sin platsannons att man ser till att kommunicera den typ av information som är viktig för de kandidater man önskar locka att ansöka. Man bör ta deras behov och önskemål i beaktande och samtidigt försöka undvika att få in ansökningar från okvalificerade kandidater. (Nickson 2007, 98; Universum 2012; Vaahtio 2005, 129).

Från undersökningen kan man se att de värderingar som respondenterna i allmänhet har till största delen sammanfaller med det som man anser att Nazar och guidearbetet hos företaget står för. Alltså har kandidaterna som ansökt och blivit kallade till intervju upplevt en väldigt god *person-job fit* och *person-organization fit* utgående från den information de har haft tillgång till i ansökningsskedet och under rekryteringsprocessen. Det var enbart ett fåtal egenskaper där Nazar inte nådde upp till det allmänna medeltal som respondenterna hade angett för egenskaperna i denna fråga. Av respondenterna i denna undersökning ansågs dock dessa egenskaper inte tillhöra de viktigaste och respondenternas bild av företaget överlag var väldigt positiv.

Inte heller förekom det betydande skillnader då man grupperade respondenterna enligt erfarenhet och utbildning, utan oberoende av tidigare erfarenheter så var den genomsnittliga bilden av företaget densamma och informationen som getts ut har inte påverkat de olika grupperingarna på så olika sätt. Därför kan man anse att

Nazar har lyckats väldigt väl med att nå ut till och hitta passande kandidater till sin rekrytering. Den information som man har förmedlat till kandidaterna i rekryteringsprocessen har varit god och i framtiden verkar det inte finnas något behov av att göra stora ändringar i informationen, även om man mer specifikt skulle rikta sin rekryteringskommunikation till olika kanaler och målgrupper, till exempel skolor.

## 7. SLUTLEDNINGAR OCH REFLEKTIONER

Målet med det här lärdomsprovet var att försöka ta reda på hur uppdragsgivaren Nazar bättre kunde nå ut till och rekrytera kvalificerade guider från Finland utgående från kandidaternas upplevda *person-organization fit* under ansöknings- och rekryteringsprocessen. Teoretiskt sett finns det många olika faktorer som påverkar just detta ganska breda ämne och teorier både om rekrytering, rekryteringsprocess, personalförvaltning, kommunikation, ledarskap, företags brand och image och även marknadsföring tangerar på många sätt ämnet. För att göra hela undersökningen mera konkret så avgränsades teorin i detta arbete till att främst gälla aspekten *person-organization fit* och *person-job fit* samt även vissa aspekter ur marknadsförings och kommunikationssynvinkeln i rekryteringsprocessen. Ytterligare avgränsades den empiriska undersökningen till att gälla enbart de arbetssökanden som kallats till intervju och hur just de har upplevt kommunikationen och informationen under ansökningsskedet, samt vilka värderingar dessa har och hur de sammanfaller med företagets värderingar.

På grund av denna ganska snäva avgränsning så kan det finnas aspekter som lämnats bort som i praktiken kan ha stor påverkan på hur lyckad företagets rekryteringsprocess är. Trots detta anser jag att undersökningen lyckades mycket väl och att teoridelen som byggts upp stöder de saker som togs med i den empiriska undersökningen, även om resultaten inte visade på något riktigt revolutionerande. Istället fick man bekräftat att företaget lyckats mycket bra med sin rekrytering och med kommunikationen under rekryteringsprocessen och det verkar inte finnas några riktigt stora brister i strategin. Några små aspekter som kunde förbättras hittades, till exempel att utnyttja befintliga resurser och tillgångar till ny arbetskraft bättre.

Antalet respondenter i den empiriska undersökningen var ju också ganska litet och det kan stort ha påverkat lärdomsprovets pålitlighet samtidigt som det också var mycket svårt att hitta signifikanta skillnader då man utförde statistiska analyser i SPSS. Med ett större antal respondenter kan det hända att man skulle ha lyckats identifiera mycket fler allmänna skillnader i åsikter t.ex. beroende på ålder, erfä-



renhet, utbildning osv. Men i slutändan är det ju ändå några av dessa 23 respondenter som kommer att bli anställda hos företaget och då är det ju från arbetsgivarens synvinkel viktigt och väldigt bra att dessa kandidater har fått en positiv och riktig bild av sin blivande arbetsgivare. Företaget har på så vis fått bekräftat att de har lyckats nå ut till passande kandidater.

Vid genomförandet av undersökningen förväntade jag mig betydligt mer varierande resultat och att det skulle komma fram betydligt mer aspekter som skulle vara i behov av förbättring. Det kan eventuellt vara ganska missvisande att generalisera slutsatser från just dessa 23 personers åsikter och det kunde eventuellt ha varit lämpligare att välja en annan undersökningsmetod för att få fram dessa resultat. Risken finns att resultaten kunde ha sett annorlunda ut om undersökningen skulle ha skett i annan form och vid ett annat tillfälle, alltså inte i samband med intervjudagarna i Helsingfors. Man kunde kanske ha fått fram mer detaljerad information om respondenternas åsikter om t.ex. djupgående personliga intervjuer skulle ha gjorts av en utomstående person. Men av praktiska och tidsmässiga skäl så var detta inte möjligt för denna undersökning. Den inledande delen av frågeformuläret som utarbetades var även ganska kort och man kunde med fördel ha tagit med fler bakgrundsfrågor i enkäten för att på så sätt ha större möjlighet att upptäcka ifall det finns specifika egenskaper som kan ha större påverkan på respondenternas åsikter. Detta eftersom de aspekter som nu togs upp (turismutbildning, arbetserfarenhet och ifall man hade någon bekant som arbetat för företaget) inte visade på några signifikanta skillnader i respondenternas åsikter och värderingar.

Som jag tidigare nämnde så förväntade jag mig då jag inledde detta arbete att det skulle komma fram betydligt mer saker som man direkt skulle kunna utpeka som i behov av förbättring. Denna inställning från min egen sida kan till en viss del ha påverkat min egen objektivitet som forskare under arbetets genomförande och därför kan det finnas vissa aspekter som har lämnats bort eftersom jag kanske inte förväntade mig att de skulle vara av betydelse för denna undersökning.

## 7.1 Reliabilitet

Med reliabilitet brukar man allmänt mena att samma undersökning skall kunna ge samma resultat vid en förnyad undersökning. Det vill säga att mätningen är stabil och inte utsätts för slumpinfltelser från t.ex. omgivningen och intervjuaren. (Lekvall & Wahlbin 2001, 306; Trost 2001, 59-60).

I denna undersökning är den faktor som mest kan ha påverkat mätningens reliabilitet det faktum att undersökningen företogs just vid intervjutillfället. Jag valde att göra min undersökning skriftlig i enkätform för att bättre kunna garantera att respondenterna skulle kunna förbli anonyma. Om undersökningen skulle ha varit i form av en personlig intervju, vilket kanske skulle ha passat bättre för själva mätningen i sig, så skulle respondenterna lätt kunnat uppleva att denna undersökning utgjorde en del av rekryteringen och därigenom inte gett sanningsenliga svar. Risken finns ändå att svaren som respondenterna gett i denna situation har påverkats av deras önskan att bli utvalda och anställda, samt att svaren kan ha påverkats eftersom respondenterna befinner sig i en situation där de blir utvärderade.

En annan faktor som kan påverka undersökningens reliabilitet är att respondenterna kanske inte förstår innehållet i vissa frågor korrekt eller tolkar dem på olika sätt, vilket kan leda till att svaren inte motsvarar verkligheten (Lekvall & Wahlbin 2001, 307), för att undvika detta fanns jag själv på plats då respondenterna fyllde i frågeformuläret och de uppmanades att fråga vid oklarheter.

## 7.2 Validitet

Med validitet menar man att undersökningen verkligen mäter det som man avser att mäta. Det är svårt att exakt mäta validiteten för en undersökning och evalueringen grundar sig ofta på mer eller mindre subjektiva grunder. (Lekvall & Wahlbin 2001, 304) Till exempel att jag i min undersökning vill mäta hur bra *P-O fit* och *P-J fit* kandidaterna upplever, både direkt och indirekt så ligger den största risken antagligen i innehållsvaliditeten. D.v.s. att de olika dimensioner jag har lagt upp för hur arbetssökarnas värderingar ser ut gentemot de som företaget erbjuder

inte är uttömmande och att någon viktig komponent kanske saknas. För att öka denna validitet har jag med hjälp av den litteratur som finns inom ämnet använt mig av de olika dimensioner som tidigare forskning har utnyttjat och försökt anpassa dessa till situationen för denna undersökning.

En annan risk för validiteten utgörs av de retrospektiva frågor som tagits med (d.v.s. frågor som handlar om något som tidigare hänt eller respondenternas tidigare åsikter). Enligt Trost (2001, 76) bör man i högsta grad undvika retrospektiva frågor i enkäter eftersom de lätt ger trovärdiga svar på pappret men i praktiken mäter något helt annat. Dock anser jag att min undersökning är i behov av ett antal retrospektiva frågor, eftersom undersökningen inte kan göras vid det exakta tillfälle då t.ex. en potentiell kandidat ser Nazars platsannons och skapar sig sin uppfattning. Dock kan det faktum att kandidaterna redan kallats till intervju ha påverkat deras attityder och undersökningen kanske inte lyckas mäta den exakta åsikten respondenterna hade vid ansökningstillfället, men utgående från svaren kan man ändå få användbar praktisk data som understöder forskningsproblemet. En annan sak som kan påverka undersökningens validitet är det faktum att respondenterna fick lyssna på en företagspresentation innan de fyllde i enkäten. Det kan ha gjort att deras åsikter förändrades ifall ny information då framkom som kandidaterna inte hade tillgång till i ansökningsskedet.

För att kontrollera mitt frågeformulär innan undersökningen utfördes så bad jag 3 personer som tidigare varit anställda av uppdragsgivaren att se igenom frågorna och kommentera vid oklarheter. Detta för att säkerställa att frågorna var förståeliga och passade in i sammanhanget. Eftersom det inte framkom några förbättringsförslag efter denna genomgång av frågeformuläret så gjordes inga ändringar i utformningen.

### **7.3 Förslag till fortsatt forskning**

En naturlig fortsättning på denna undersökning skulle vara att man skulle göra en kompletterande undersökning med de deltagare som får anställning hos företaget, för att se hur väl deras upplevda "*person-organisation fit*" stämmer överens med verkligheten efter att de har arbetat en tid hos företaget. Genom att göra detta

kunde man få veta ifall den bild som Nazar har kommunicerat under rekryterings-skedet är riktig och hur väl den i verkligheten motsvarar företaget som helhet. Denna undersökning kunde med fördel utformas som en kvalitativ, personlig intervju med respondenterna.

Eftersom denna undersökning enbart gjordes på de kandidater som kallats till intervju så var urvalet av respondenter ganska litet och därför kan man inte med säkerhet fastställa resultatens riktighet. Det kunde därför vara en god idé att man skulle genomföra en liknande undersökning på t.ex. alla som sändt in en ansökning till företaget för att på så sätt få en mer omfattande bild på hur intresserade kandidater upplever företaget och sin egen *"person-organization fit"*.

En annan möjlighet är även att man kunde genomföra samma undersökning även under de intervjutillfällen som Nazar ordnar för arbetssökanden i andra länder, d.v.s. för svenska och danska kandidater. Då kunde man samtidigt göra en jämförelse ifall värderingar och åsikter skiljer sig mellan kandidater av olika nationalitet.

Eftersom en av de slutsatserna man kunde dra utgående från undersökningen var att hela 40 % av respondenterna hade någon bekant som arbetat för Nazar så kunde det vara intressant att utföra en kvalitativ undersökning angående vilken typ av diskussioner som respondenterna har haft med dessa bekanta. På så vis kunde man reda ut vilken bild av företaget och vilken typ av information som de anställda förmedlar och hur detta specifikt kan ha påverkat arbetssökandens uppfattning om företaget och hur lockade de har varit att ansöka om anställning.

## KÄLLOR

Alonso, A.D. & O'Neill, M.A. 2011. What Defines the "Ideal" Hospitality Employee? A College Town Case. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 12,73–93, 2011. Taylor & Francis Group, LLC. Hänvisat 14.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management. Strategy and Action*. Kogan Page Limited. London.

BeomCheol, K., Kaufman, T. & McCleary, K.W. 2010. The New Generation in the Industry: Hospitality/Tourism Students' Career Preferences, Sources of Influence and Career Choice Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 22,3,5-11. International CHRIE. Hänvisat 16.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Billsberry, J., Ambrosini, V., van Meurs, N., Coldwell, D., Marsh, P., & Moss-Jones, J. 2007. What is this thing called fit?. Annual Conference of the British Psychological Society's Division of Occupational Psychology. Hänvisat 09.12.2012. URL: <http://jonbillsberry.co.uk/what%20is%20this%20thing%20called%20fit.pdf>

Boella, M. & Gross-Turner, S. 2005. *Human resource management in the hospitality industry : an introductory guide*. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Botha, M., Fairer-Wessels, F. & Lubbe, B. 2007. *Tourism entrepreneurs*. Cape Town. Juta.

Bowditch, J. & Buono, A. 200. *A Primer on Organizational Behavior*. Femte upplagan. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Burton, J & L. 1994. *Interpersonal skills for travel and tourism*. Harlow. Longman.

Cable, D. & Judge, T. 1996. Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 67,3,294-311. Academic Press, Inc. Hänvisat 31.11.2012. URL: <http://www.timothy-judge.com/Cable%20&%20Judge%20OBHDP%201996.pdf>

Cable, D. & Edwards, J. 2004 Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration.. *Journal of Applied Psychology*. 89, 5, 822-834. American Psychological Association. North Carolina. Hänvisat 3.12.2012. URL: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/CableEdwards2004.pdf>

Cho, V. 2012. Human Resource Management in Tourism and Hospitality Industry-Using Situational Interview Based on Person-Organization Fit. *Journal of*

Tourism and Hospitality. Open Access. 1,2. Hänvisat 4.12.2012.  
URL: <http://omicsgroup.org/journals/JTH/JTH-1-e111.php?aid=4638>

Chuang, N-K., Dellman-Jenkin, M., Goh, B. & Stout, B. 2007. Hospitality Undergraduate Students' Career Choices and Factors Influencing Commitment to the Profession. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 19,4,28-37. International CHRIE. Hänvisat 12.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Chuang, A. & Sackett, P. 2005. The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality*. 33, 3, 209-226. Society for Personality Research, Inc. Hänvisat 3.12.2012. URL: [http://newweb.management.ntu.edu.tw/chinese/ba/upload/41/chuang\\_sackett2005s\\_bp.pdf](http://newweb.management.ntu.edu.tw/chinese/ba/upload/41/chuang_sackett2005s_bp.pdf)

Cook, C., Hunsaker, P. & Coffey, R. 1997. *Management and Organizational Behavior*. Andra upplagan. USA. Irwin/The McGraw-Hill Companies.

Durbin, J. 2008. Recruitment marketing is the new black. Advice and How-To's. Ere Media Inc. Hänvisat 20.9.2012. URL: <http://www.ere.net/2008/12/30/recruitment-marketing-is-the-new-black/>

Franzon, E. & Lundberg, P. 2003. Sökes: Attraktiva Arbetsgivare. *Svenskt Näringsliv*. Stockholm. Hänvisat 17.11.2012. URL: [http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/S\\_kes\\_Attraktiva\\_arbe\\_314a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/S_kes_Attraktiva_arbe_314a.pdf)

Goldsmith, A., Nickson, D., Sloan, D. & Wood, R. 1997. *Human resource management for hospitality services*. Tourism and hospitality management series. London. Thompson Business Press.

Markkanen, M. 2002. *Onnistu Rekrytoinnissa*. Werner Söderström Osakeyhtiö (WSOY). Helsinki.

McCulloch, M. & Turban, D. 2007. Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*. 15,1. Blackwell Publishing Ltd. Oxford.

Morley, M. 2007. Person-Organization fit. *Journal of Managerial Psychology*. 22, 2, 109-117. Emerald Group Publishing Limited. Hänvisat 2.12.2012. URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1593349&show=abstract>

Nickson, D. 2007. *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford. Butterworth-Heinemann

Laakso, L. 2012. Esimieheksi? Ei kiitos, sanovat nuoret. *Kauppalehti*. Hänvisat 22.11.2012. URL: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/esimieheksi+ei+kiitos,+sanovat+nuoret/201207213121>

Lekvall, P. & Wahlbin, C., med bidrag av Frankelius, P. 2001. Information för marknadsföringsbeslut. Fjärde upplagan. IHM Publishing. Göteborg.

Nazars hemsida. Hänvisat 2.1.2013. URL: <http://www.nazar.se/>

Raybould, M. & Yam, L. 2011. Employee retention: Job embeddedness in the hospitality industry. Industry" 9th APacCHRIE Conference. Hospitality and tourism education: From a vision to an icon. Hong Kong. Hänvisat 11.11.2012. URL: [http://epublications.bond.edu.au/business\\_pubs/504](http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/504)

Richardson, S. 2008. Undergraduate Tourism and Hospitality Students Attitudes Toward a Career in the Industry: A Preliminary Investigation *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 8,1,23-46. The Haworth Press, Inc. . Hänvisat 12.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Richardson, S. 2010. Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9,179–199. Taylor & Francis Group, LLC. . Hänvisat 12.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Sekiguchi, T. 2004. Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*. 54, 6, 179-196. Hänvisat 6.12.2012.

URL: [http://www.osaka-ue.ac.jp/gakkai/pdf/ronshu/2003/5406\\_ronko\\_sekiguti.pdf](http://www.osaka-ue.ac.jp/gakkai/pdf/ronshu/2003/5406_ronko_sekiguti.pdf)

Shoemaker, S. & Shaw, M. 2008. *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: foundations and practices*. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, cop.

Sommerville, K. 2007. *Hospitality Employee Management and Supervision. Concepts and Practical Applications*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Sutarjo. 2011. Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*. 2, 21. The Special Issue on Contemporary Research in Arts and Social Science. Centre for Promoting Ideas, USA. Online publication. Hänvisat 23.11.2012. URL: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_21\\_Special\\_Issue\\_November\\_2011/25.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_21_Special_Issue_November_2011/25.pdf)

Tepeci, M. 2001. The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry. The Pennsylvania State University. USA. Hänvisat 7.12.2012. URL: <https://etda.libraries.psu.edu/paper/5856/1122%20-%20United%20States>

Tepeci, M. & Wildes, V.J. 2002. Recruiting the Best: A Study in Attracting Hospitality Management Students for Entry-Level Management Positions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 3,1,95-107. The Haworth Press, Inc. Hänvisat 10.09.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Tepeci, M. 2011. The Impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes in the Hospitality Industry. Journal of Travel and Tourism Research. Spring 2011. Celal Bayar University. Turkiet. Hänvisat 22.11.2012. EBSCO HOST. Hospitality & Tourism Complete.

Trost, J. 2001. Enkätboken. Andra upplagan. Studentlitteratur. Lund, Sverige.

Trunk, P. 2007. What Gen Y Really Wants. Time Magazine. Online publikation. Hänvisat 18.11.2012. URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html>

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita.

Varey, R. 2002. Marketing Communication. Principles and Practice. Routledge, Taylor & Francis Group. London.

Väisänen, K (toim.), Laurén, K. & Tenhunen-Ruotsalainen, L. 2012. Nuoret ja työelämä –kaksi eri maailmaa? Taloudellinen tiedotustoimisto. Helsingfors. Hänvisat 22.11.2012. URL: [http://www.tat.fi/digilehti-temp/digilehti/nuoret\\_ja\\_tyolama/index.html](http://www.tat.fi/digilehti-temp/digilehti/nuoret_ja_tyolama/index.html)

Universum, 2012. Sjövall, J & Hyttinen, A. Mielenkiintoinen mutta todellinen työnantajakuva toimii suomessa. Universum Finland. Helsinki. Hänvisat 22.12.2012. URL: <http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2012/11/19/mielenkiintoinen-mutta-todellinen-tyonantajakuva-toimii-somessa/>

Universum, 2012. Sjövall, J & Hyttinen, A. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi

Universum Finland. Helsinki. Hänvisat 22.12.2012. URL: <http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2012/01/13/tyonantajakuvan-kehittaminen-on-pitkajanteinen-prosessi/#more-626>



Tämä kyselylomake on osa tutkimuksesta, jonka tavoitteena on Nazarin rekrytointiprosessin kehittäminen. Tutkijana toimii Katarina Laurén ja tutkimus tehdään matkailuopintojen lopputyön yhteydessä Vaasan Ammattikorkeakoulussa. Kyselylomake on täysin anonymi ja vastaukset eivät vaikuta Nazarin rekrytointipäätöksiin.

### TAUSTATIEDOT

1. Syntymävuosi: \_\_\_\_\_
2. Onko sinulla matkailualan koulutusta? ☐ kyllä ☐ ei
3. Onko sinulla työkokemusta matkailualalta? ☐ kyllä ☐ ei
4. Löytyykö tuttavapiiristäsi Nazarin nykyinen tai entinen työntekijä? ☐ kyllä ☐ ei

### INFORMAATIO HAKUVAIHEESSA

5. Mistä sait tiedon Nazarin rekrytoinnista?

\_\_\_\_ Rekrytointisivu verkossa (mol.fi)  
\_\_\_\_ Mainos/työpaikkailmoitus  
\_\_\_\_ Nazarin kotisivut (Nazar.fi)  
\_\_\_\_ Nazarin facebook-sivut  
\_\_\_\_ Nazarin nykyinen tai entinen työntekijä.  
\_\_\_\_ Koulun/koulutuksen kautta  
\_\_\_\_ Muu, mikä? \_\_\_\_\_

6. Olisitko halunnut lisätietoja joistakin seuraavista vaihtoehtoista ennen kuin lähetit hakemuksesi?  
(Valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

\_\_\_\_ Yleistä Nazarista

\_\_\_\_ Työtoverit

\_\_\_\_ Työehdot

\_\_\_\_ Palkka

\_\_\_\_ Muut työsuhde-edut

\_\_\_\_ Miten Nazar huolehtii henkilöstöstään

\_\_\_\_ Lisätieto ei ollut tarpeellista

**Tässä osiossa kysytään, mikä on mielestäsi tärkeää kun valitset työpaikan tai työnantajan.**

Rengasta jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

	Ei lain- kaan tär- keä	
1. Työn kautta saa auttaa muita	1-----2-----3-----4-----5	
2. Yritys on ympäristöystävällinen	1-----2-----3-----4-----5	
3. Saa työskennellä ihmisten kanssa	1-----2-----3-----4-----5	
4. Hyvät työtoverit	1-----2-----3-----4-----5	
5. Hyvä joukkuehenki	1-----2-----3-----4-----5	
6. Hyvä palkka	1-----2-----3-----4-----5	
7. Hyvät työedut	1-----2-----3-----4-----5	
8. Hyvät työehdot	1-----2-----3-----4-----5	
9. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä	1-----2-----3-----4-----5	
10. Kiinteät työpäivät ja työajat	1-----2-----3-----4-----5	
11. Korkea asema/status	1-----2-----3-----4-----5	
12. Saa kunnioitusta kun kertoo muille työstä	1-----2-----3-----4-----5	
13. Saa työskennellä itsenäisesti	1-----2-----3-----4-----5	
14. Saa osallistua päätöksentekoon	1-----2-----3-----4-----5	
15. Työssä saa olla luova	1-----2-----3-----4-----5	
16. Mielenkiintoiset työtehtävät	1-----2-----3-----4-----5	
17. Vaihtelevuus työssä	1-----2-----3-----4-----5	
18. Hyvät uramahdollisuudet	1-----2-----3-----4-----5	
19. Mahdollisuus saada enemmän vastuuta työssä	1-----2-----3-----4-----5	
20. Saa palautetta ja arvostusta työstään	1-----2-----3-----4-----5	
21. Saa tukea henkilökohtaiseen kehittymiseen	1-----2-----3-----4-----5	
22. Työnantaja tarjoaa hyvää koulutusta	1-----2-----3-----4-----5	
23. Työnantajalla on hyvä maine	1-----2-----3-----4-----5	
24. Yrityksellä on valoisa tulevaisuus	1-----2-----3-----4-----5	
25. Työpaikan sijainti/kohde	1-----2-----3-----4-----5	

Nyt saat miettiä miten nämä samat ominaisuudet kuvaavat

**Nazaria työnantajana ja opastyötä Nazarilla.**

Rengasta jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

Ei lainkaan ku-  
vaava Nazarille  
ja opastyölle

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Työn kautta saa auttaa muita                   | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 2. Yritys on ympäristöystävällinen                | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 3. Saa työskennellä ihmisten kanssa               | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 4. Hyvät työtoverit                               | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 5. Hyvä joukkuehenki                              | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 6. Hyvä palkka                                    | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 7. Hyvät työedut                                  | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 8. Hyvät työehdot                                 | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 9. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä           | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 10. Kiinteät työpäivät ja työajat                 | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 11. Korkea asema/status                           | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 12. Saa kunnioitusta kun kertoo<br>muille työstä  | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 13. Saa työskennellä itsenäisesti                 | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 14. Saa osallistua päätöksentekoon                | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 15. Työssä voi olla luova                         | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 16. Mielenkiintoiset työtehtävät                  | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 17. Vaihtelevuus työssä                           | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 18. Hyvät uramahdollisuudet                       | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 19. Mahdollisuus saada enemmän<br>vastuuta työssä | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 20. Saa palautetta ja arvostusta työstään         | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 21. Saa tukea henkilökohtaiseen<br>kehittymiseen  | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 22. Työnantaja tarjoaa hyvää koulutusta           | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 23. Työnantajalla on hyvä maine                   | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 24. Yrityksellä on valoisa tulevaisuus            | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 25. Hyvät kohteet/hyvä sijainti                   | 1-----2-----3-----4-----5 |

Kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

**Nazarille "Dream Providersiksi"!****Matkaopas**

*Nazar Nordic on erikoistunut järjestämään koko perheen All Inclusive –lomia luksusluokan hotelleissa. Päätoimistomme sijaitsee Ruotsissa Malmössä ja järjestämme ylellisiä Välimeren lomia Suomesta ja Skandinaviasta. Nazar Nordic on osa pohjoismaista matkanjärjestäjryhmää, johon kuuluvat myös Ruotsin Fritidsresor, Tanskan ja Norjan Star Tour, Suomen Finnmatkat, TEMA, WonderCruises sekä lentoyhtiö TUIfly Nordic. Tämä pohjoismainen matkanjärjestäjäkokonaisuus kuuluu maailman suurimpaan matkailualan konserniin TUI Travel Plc:n. TUI Travel Plc:lla on 30 miljoonaa asiakasta joka vuosi, 50 000 työntekijää ja järjestää matkoja yli 25:sta maassa.*

Haaveiletko matkaoppaana työskentelystä ulkomailla? Nazarin ”Dream Providerina” työskentelet kohteistamme pääasiallisena tehtävänäsi vieraiden lomaunelmien toteuttaminen. Meille Nazarilla on tärkeää, että oppaamme ovat kypsiä, vastuuntuntoisia ja pitävät työskentelystä ihmisten parissa. Asetamme oppaillemme korkeat vaatimukset, sillä vastuullasi on huolehtia siitä, että vieraidemme loma vastaa heidän odotuksiaan. Toivomme myös, että suunnitelmasi on työskennellä kohteissamme useamman sesongin ajan. Ehkä pitkän tähtäimen tavoitteenasi on mielenkiintoinen monivuotinen ura matkailualalla – siinä tapauksessa olet oikeilla jäljillä!

Oppaan työtehtäviin kuuluvat mm. lentokenttäkuljetusten ja tervetuloilaisuuksien järjestäminen, asiakaspalvelu hotelleilla mutta myös retkiopastukset ja muut toimistotyöt. Päivät ovat harvoin samanlaisia. Oppaan täytyy aina olla valmistautunut mitä odottamattomiin tapahtumiin, joten joustavuus on erittäin tärkeä ominaisuus.

**Perusvaatimukset**

- Ylioppilastutkinto tai muu vastaava koulutus
- Vähintään yhden pohjoismaisen kielen (suomi, ruotsi, tanska, norja) sujuva taito
- Hyvä englannin kielen taito
- Ajokortti
- Vähintään vuoden työkokemus tai kokemusta ulkomailla asumisesta (vähintään 3 kk)

**Lisäksi arvostamme seuraavia meriittejä**

- Suoritettu opaskoulutus tai/ja matkailualan koulutus
- Työkokemus palvelu- matkailu- tai hoitoalalta
- Erinomaiset sosiaaliset taidot

**Tuntuuko tämä sinulle sopivalta haasteelta?**

Lue lisää avoimista paikoista ja rekisteröi hakemuksesi Nazarin kotisivulta osoitteessa:  
[www.nazar.fi/destinationwork](http://www.nazar.fi/destinationwork)